

Н. В. Котельникова

**РАЗВИТИЕ МЕТОДОЛОГИИ УЧЁТНОЙ
ПОЛИТИКИ ДЛЯ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ (ФИНАНСОВОЙ)
ОТЧЁТНОСТИ**

Монография

**Санкт-Петербург
2025**

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«Санкт-Петербургский государственный университет
промышленных технологий и дизайна»
Высшая школа технологии и энергетики

Н. В. Котельникова

**РАЗВИТИЕ МЕТОДОЛОГИИ УЧЁТНОЙ
ПОЛИТИКИ ДЛЯ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ (ФИНАНСОВОЙ)
ОТЧЁТНОСТИ**

Монография

Утверждено Редакционно-издательским советом ВШТЭ СПбГУПТД

**Санкт-Петербург
2025**

УДК 657.22(07)
ББК 65.052я7
К 731

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры бухгалтерского учёта и анализа
Санкт-Петербургского государственного экономического университета

В. Я. Соколов;

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой статистики, учёта и аудита
экономического факультета Санкт-Петербургского государственного университета

Д. А. Львова

Котельникова, Н. В.

К 731 Развитие методологии учётной политики для представления управленческой (финансовой) отчётности: монография / Н. В. Котельникова. — СПб.: ВШТЭ СПб ГУПТД, 2025. — 171 с.
ISBN 978-5-91646-435-1

Монография посвящена разработке методических подходов к формированию учётной политики по представлению управленческой (финансовой) отчётности. В условиях единой учётной системы, где все операции фиксируются централизованно, особое значение приобретают корректирующие записи, позволяющие формировать различные виды отчётности без ведения параллельного учёта. В работе последовательно рассмотрены принципы построения учётной политики, структура управленческой отчётности, правила отражения объектов учёта, а также регламенты по событиям после отчётной даты. Представлены примеры расчётов, рекомендации по автоматизации учётных процедур и визуализации информации.

Монография сочетает теоретическую проработку с прикладными решениями и предназначена для специалистов, разрабатывающих учётную политику, методологов, управленцев и студентов экономических направлений.

УДК 657.22(07)
ББК 65.052я7

ISBN 978-5-91646-435-1

© ВШТЭ СПбГУПТД, 2025
© Котельникова Н. В., 2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ УЧЁТНОЙ ПОЛИТИКИ	5
1.1. Единая система учёта и корректирующие проводки: подход к формированию отчётности	5
1.2. Обоснование необходимости учёта ФСБУ и МСФО при формировании управленческой отчётности.....	15
1.3. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ УЧЁТНОЙ ПОЛИТИКИ ДЛЯ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ОТЧЁТНОСТИ	19
1.4. ВЫЯВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ЗАПРОСОВ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ НЕОБХОДИМЫХ ВИДОВ ОТЧЁТНОСТИ БИЗНЕСА	25
1.5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ВЫБОРА СПОСОБА ВЕДЕНИЯ УЧЁТА В КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУРАХ	38
ГЛАВА 2. ПОВЫШЕНИЕ АНАЛИТИЧЕСКИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ (ФИНАНСОВОЙ) ОТЧЁТНОСТИ	48
2.1. Бриф как инструмент прототипирования управленческой (финансовой) отчётности	48
2.2. ПОВЫШЕНИЕ АНАЛИТИЧЕСКИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ОТЧЁТА О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ ЗА СЧЁТ РАСШИРЕНИЯ ЕГО СТРУКТУРЫ	63
2.3. ПОВЫШЕНИЕ АНАЛИТИЧЕСКОЙ ЦЕННОСТИ ОТЧЁТА О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ЗА СЧЁТ ДЕТАЛИЗАЦИИ ПОТОКОВ ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	72
2.4. ФОРМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ (ФИНАНСОВОЙ) ОТЧЁТНОСТИ УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ КАК ИНСТРУМЕНТ АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БИЗНЕСА	79
ГЛАВА 3. ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ УЧЁТНОЙ ПОЛИТИКИ ДЛЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ (ФИНАНСОВОЙ) ОТЧЁТНОСТИ ..	86
3.1. Влияние способа оценки активов и обязательств на отчётность	86
3.2. Влияние способа отражения затрат на финансовый результат деятельности бизнеса	96
3.3. ПОВЫШЕНИЕ АНАЛИТИЧНОСТИ ПЛАНА СЧЕТОВ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЁТА И ЕГО ПРИМЕНЕНИЕ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ОТЧЁТНОСТИ	107
3.4. ХАРАКТЕРИСТИКА РАЗДЕЛОВ УЧЁТНОЙ ПОЛИТИКИ: СПОСОБЫ УЧЁТА ОБЪЕКТОВ, ДОКУМЕНТООБОРОТ, ИНВЕНТАРИЗАЦИЯ	121
ГЛАВА 4. РЕГЛАМЕНТЫ ПО ОТРАЖЕНИЮ СОБЫТИЙ ПОСЛЕ ОТЧЁТНОГО ПЕРИОДА В УЧЁТНОЙ ПОЛИТИКЕ	125
4.1. ФОРМИРОВАНИЕ РЕГЛАМЕНТОВ УЧЁТА КОРРЕКТИРУЮЩИХ СОБЫТИЙ ПОСЛЕ ОТЧЁТНОГО ПЕРИОДА В СОСТАВЕ УЧЁТНОЙ ПОЛИТИКИ	125
4.2. ПОДХОД К ОТРАЖЕНИЮ КОРРЕКТИРУЮЩИХ СОБЫТИЙ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ (ФИНАНСОВОЙ) ОТЧЁТНОСТИ	136
4.3. ОТРАЖЕНИЕ НЕРЕАЛИЗОВАННОЙ ПРИБЫЛИ И УБЫТКОВ В РАМКАХ СПРАВЕДЛИВОЙ ОЦЕНКИ.....	150
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	155
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	158

ВВЕДЕНИЕ

Управленческая отчётность в современном бизнесе – это не просто внутренняя отчётная форма. Сегодня она выполняет расширенную функцию: помогает руководству принимать решения, инвесторам – оценивать перспективы, а собственникам – понимать реальное положение дел. Именно через управленческую отчётность можно выстроить прозрачный и достоверный диалог между компанией и её заинтересованными сторонами. На практике формирование такой отчётности вызывает множество вопросов: что включать, по какой логике рассчитывать, как связать с бухгалтерским и налоговым учётом, как автоматизировать подготовку отчётов и обеспечить сопоставимость показателей. Всё это требует методологической базы – чётко описанных правил, закреплённых в учётной политике.

Настоящее исследование направлено на разработку методических подходов к формированию учётной политики по представлению управленческой (финансовой) отчётности. Монография демонстрирует подход к построению единой учётной системы, в которой данные собираются централизованно, а отчётность формируется через корректирующие записи – без необходимости вести параллельный учёт.

В первой главе раскрыта концепция учётной политики в управленческом учёте, обоснована необходимость её создания, а также рассмотрена роль ФСБУ и МСФО в выстраивании единой методологической базы.

Во второй главе представлены рекомендации по построению форм управленческой отчётности, ориентированных на информационные потребности различных групп пользователей. Рассматриваются подходы к структурированию отчётности и адаптации её содержания для повышения релевантности при анализе информации.

Третья глава содержит описание ключевых разделов учётной политики, включая представление объектов учёта, график документооборота, перечень типовых операций, подход к инвентаризации и отражению оценочных значений.

Четвёртая глава сфокусирована на корректирующих записях, которые вносятся после конца отчётного периода на основании уточняющей информации. Здесь представлены примеры корректировок, методики расчёта и рекомендации по их отражению в учётной политике. Также рассматривается проблема нереализованной прибыли, возникающей при переходе на справедливую стоимость, и её влияние на отчётность.

Монография основана как на положениях действующих стандартов, так и на практическом опыте работы автора с компаниями разных отраслей. Целью работы является разработка инструментов для создания учётной политики, ориентированной не на формальное соответствие, а на реальную применимость в управленческой практике. Материалы монографии могут быть использованы при разработке учётной политики в компаниях, стремящихся к переходу от формального подхода к учёту к системе, ориентированной на принятие обоснованных решений и снижение информационных разрывов между отчётностью и реальной деятельностью.

ГЛАВА 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ УЧЁТНОЙ ПОЛИТИКИ

1.1. Единая система учёта и корректирующие проводки: подход к формированию отчётности

Учёт традиционно разделяют на бухгалтерский, налоговый и управленческий из-за различий в целях, методах и применяемых стандартах. Бухгалтерский учёт направлен на подготовку финансовой отчётности по ФСБУ или МСФО, налоговый обеспечивает выполнение требований Налогового кодекса РФ, а управленческий служит для внутреннего анализа и поддержки принятия решений. Это разделение обусловлено законодательными особенностями и информационными потребностями различных пользователей. Современные автоматизированные системы учёта изменили этот подход. Теперь учёт следует рассматривать как единую систему обработки данных, где все хозяйственные операции фиксируются в одной базе. Различия формируются не в процессе ведения учёта, а на этапе подготовки отчётности. Налоговая отчётность отражает выполнение обязательств перед государством, бухгалтерская соответствует требованиям национальных стандартов, а консолидированная финансовая в формате МСФО формируется для удовлетворения запросов инвесторов и кредиторов.

Формирование отчётности в единой системе учёта требует чёткого регламентирования учётных процессов, что делает учётную политику ключевым инструментом управления данными. В её рамках определяются принципы фиксации текущих операций, порядок применения корректирующих проводок и методы трансформации данных для подготовки различных видов отчётности. Последовательное применение учётной политики позволяет не только обеспечить соответствие отчётных данных требованиям нормативных стандартов, но и минимизировать расхождения между бухгалтерской, налоговой и финансовой отчётностью.

Автоматизация позволяет фиксировать текущие операции одинаково для всех видов учёта, а различия проявляются на этапе формирования отчётности через корректирующие проводки. Например, справедливая стоимость объектов отражается только в финансовой отчётности по МСФО, тогда как амортизационная премия имеет значение исключительно для налоговой. Задачей таких систем является унификация данных и их преобразование в достоверную отчётность, соответствующую нормативным требованиям и информационным запросам.

Текущие операции (например, приобретение ресурсов и продажа товаров) фиксируются как основа учёта, а корректирующие проводки (например, формирование резервов и переоценка активов) адаптируют данные для формирования различных видов отчётности в соответствии с требованиями стандартов, таких как МСФО, ФСБУ или Налоговый кодекс РФ, или внутренними положениями компании, учитывая запросы внутренних и внешних

пользователей. Подход к интеграции этих процессов в единой системе представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Процесс преобразования данных учёта в отчётность

Этап	Ответственный за выполнение	Результат
<i>Сбор информации о хозяйственных операциях – управленческих решениях, результат которых изменяет стоимостную оценку объектов отчётности. Например, приобретение ТМЦ продажи, начисления, предоплаты, привлечение и покупка ресурсов и т. д.</i>		
1. Сбор первичных данных	Менеджеры, бухгалтера первичной документации (операторы данных)	Первичная документация (счета, накладные, акты выполненных работ)
<i>Внесение данных первичной документации в автоматизированную систему учёта для создания единой базы данных</i>		
2. Ввод данных в систему	Менеджеры, бухгалтера	Единая база данных, доступная для формирования отчётности
<i>Обработка данных учёта для разделения их по видам, необходимым для отчётности (налоговой, бухгалтерской, финансовой, управленческой)</i>		
3. Группировка данных	Методолог при настройке автоматизированной системы учёта	Структурированные данные, готовые для корректировок
<i>Корректировка данных единого учёта для соответствия стандартам (НК РФ, ФСБУ, МСФО) и адаптации к информационным запросам заинтересованных сторон</i>		
4. Формирование корректирующих проводок	Составители каждого вида отчётности	Уточнённые данные, готовые для формирования итоговых форм отчётности
<i>Подготовка отчётности, требуемой законодательством: налоговой (по НК РФ), бухгалтерской (по ФСБУ), финансовой (по МСФО)</i>		
5.1 Формирование и проверка официальной отчётности	Специалисты по налогам, бухгалтера, аудиторы	- Налоговые декларации - Бухгалтерская (финансовая) отчётность - Консолидированная финансовая отчётность
<i>Подготовка отчётов для внутренних пользователей компании: управленческой отчётности, анализов затрат, оценки рентабельности</i>		
5.2 Формирование и проверка неофициальной отчётности	Специалисты по управленческому учёту, финансовые менеджеры, внутренние аудиторы	- Управленческая (финансовая) отчётность - Операционные управленческие отчёты

Таблица 1 демонстрирует процесс преобразования данных учёта в различные виды отчётности. Автоматизация устраняет необходимость деления учёта на виды, сосредотачиваясь на дифференциации отчётности по её назначению. Формируются два типа отчётности: официальная, соответствующая регуляторным стандартам (налоговая, бухгалтерская, финансовая), и

неофициальная, формируемая под запросы различных групп заинтересованных сторон:

- официальная отчётность – это отчётность, которая составляется на основе **учётной политики**, сформированной в соответствии с требованиями бухгалтерского и налогового законодательства, рис. 1;

- неофициальная отчётность – это отчётность, которая составляется на основе разработанной **учётной политики** для целей управленческого учёта в бизнесе, основанной на общепринятых стандартах бухгалтерского учёта и учитывающей специфику бизнеса и информационные ожидания его стейкхолдеров, рис. 2.



Рисунок 1 – Структура официальной отчётности



Рисунок 2 – Структура неофициальной (управленческой) отчётности

Диагональная стрелка на рисунке 2 показывает, что управленческие отчёты – детализация строк финансовой отчётности. Если автоматизация учётной системы настроена верно, то из блоков (программ, сервисов) по внесению первичных данных и формированию отдельных управленческих отчётов, итоговые данные экспортируются в блок формирования итоговых отчётов.

Ниже приведены примеры преобразования данных учёта в отчётность.

Пример 1, приобретение материалов.

Компания приобретает материалы на сумму млн. рублей. Менеджер по закупкам фиксирует договорные обязательства, на основании накладной и счёт-фактуры вносит данные в учётную систему, оплата по счёту переносится автоматически с банк-клиента. На данном этапе данные о покупке становятся частью единой базы, где отражены затраты на материалы и связанный с ними НДС. Для подготовки отчётности составитель (в ряде случаев автоматизированная система) применяет корректирующие проводки. Если формируется налоговая отчётность, НДС исключается из состава затрат/запасов и отражается в декларации по налогу на добавленную стоимость. Для бухгалтерской отчётности затраты на материалы распределяются между реализованной готовой продукцией и остатками на складе. В случае финансовой отчётности корректирующие проводки могут включать переоценку стоимости материалов до чистой цены продаж. На основании скорректированных данных формируется официальная отчётность, которая будет сдана в ФНС (например, налоговая декларация по НДС) и размещена в ГИРБО (бухгалтерская отчётность). Одновременно специалист формирует управленческую отчётность, оценивая рентабельность использования материалов или анализируя их влияние на себестоимость продукции.

Пример 2, процесс учёта и формирования отчётности: продажа товаров с НДС, бонусными баллами и гарантийным ремонтом, табл. 2.

Компания продаёт товары на сумму 1 200 тыс. рублей (включая НДС 20 %). У клиентов действует бонусная программа, по которой 5 % от суммы покупки возвращаются в виде бонусных баллов для дальнейших покупок. На товар предоставляется гарантия в течение года, и компания оценивает вероятность гарантийных расходов в размере 3 % от выручки (без НДС). Процент отчислений в резерв на гарантийный ремонт определён п. 3 ст. 267 НК РФ. В учётной политике зафиксировано, что сумма отчислений в резерв для целей консолидированной отчётности (МСФО) и бухгалтерской (ФСБУ) совпадает с суммой резерва, рассчитанной для налоговой отчётности. Обязательства по бонусным баллам учитываются только для формирования консолидированной отчётности (МСФО). Для целей налогообложения и расчёта финансового результата по бухгалтерскому учёту признаётся вся сумма выручки.

Таблица 2 – Пример процесса учёта и формирования отчётности (продажа товаров с НДС, бонусными баллами и гарантийным ремонтом)

Этапы	Расчёты, тыс. руб.	Результат
<i>Регистрация хозяйственной операции – продажа товаров на сумму 1,2 млн руб. (включая НДС 20 %)</i>		
1. Сбор первичных данных	Выручка: 1 200, из них НДС (20 %)	Собраны документы: счёт, накладная, договор купли-продажи. Для налоговой отчётности счёт-фактура
<i>Внесение данных о продаже в автоматизированную систему учёта</i>		
2. Единый учёт	Выручка: 1 200 НДС (20 %): 200 Выручка без НДС: 1 000	Учётная запись в базе данных: выручка и НДС
<i>Заккрытие счетов и подготовка оборотно-сальдовой ведомости до корректировок</i>		
3. Группировка данных	Автоматическая группировка данных в системе	Данные экспортированы в программные модули для подготовки разных видов отчётности
<i>Применение корректировок в соответствии с учётной политикой организации для подготовки отчётности в соответствии с МСФО, ФСБУ и НК РФ</i>		
4. Корректирующие проводки	- Налоговая отчётность (НК РФ): резерв на гарантийный ремонт отражается как расход (30) - Бухгалтерская отчётность (ФСБУ): признаётся вся выручка (1 000), резерв на гарантийный ремонт фиксируется (30), бонусные баллы не учитываются - Финансовая отчётность (МСФО): выручка корректируется на бонусные баллы (950), резерв (30) учитывается	Данные адаптированы под стандарты отчётности (МСФО, ФСБУ, НК РФ)
<i>Подготовка декларации для ФНС в соответствии с НК РФ</i>		
5.1. Официальная отчётность: налоговая	Для расчёта налога на прибыль: выручка 1 000, расходы по резерву на гарантийные обязательства (30) НДС к уплате: 200	Налоговая декларация: учтены выручка, НДС и гарантийные обязательства.
<i>Формирование бухгалтерской отчётности по требованиям ФСБУ</i>		
5.1. Официальная отчётность: бухгалтерская	Выручка без НДС: 1 000 Обязательства по гарантийному ремонту и расходы по гарантийным обязательствам: 30 Обязательства по бонусным баллам отсутствуют	Бухгалтерский баланс, отчёт о финансовых результатах
<i>Подготовка консолидированной отчётности в соответствии с МСФО</i>		
5.1. Официальная отчётность: финансовая	Выручка без НДС и бонусов: 950 Обязательства по гарантийному ремонту и расходы по гарантийным обязательствам: 30 Обязательства, бонусные баллы: 50 Выручка детализируется по операционным сегментам	Данные для консолидации (подготовки консолидированной финансовой отчётности)

Этапы	Расчёты, тыс. руб.	Результат
<i>Подготовка консолидированной отчётности в соответствии с МСФО</i>		
5.1.Официальная отчётность: финансовая	Выручка без НДС и бонусов: 950 Обязательства по гарантийному ремонту и расходы по гарантийным обязательствам: 30 Обязательства, бонусные баллы: 50 Выручка детализируется по операционным сегментам	Данные для консолидации (подготовки консолидированной финансовой отчётности)
<i>Подготовка внутреннего анализа для оценки эффективности программы бонусов и гарантийных обязательств</i>		
5.2. Формирование неофициальной отчётности: управленческой	Данные в отчётности как для МСФО Детализация выручки по товарным группам и сегментам Анализ затрат на бонусные программы Анализ резервов на гарантийный ремонт	Управленческая (финансовая) отчётность Операционные отчёты: анализ продаж по сегментам, оценка программ лояльности и расходов на ремонт

Данные о продаже товаров и НДС фиксируются на этапе единого учёта и корректируются на этапе подготовки отчётности. В налоговой и бухгалтерской отчётности бонусные баллы не учитываются, однако резерв на гарантийный ремонт отражается как расход. Для консолидированной отчётности, подготовленной по МСФО, бонусные баллы признаются как обязательства, а выручка корректируется с их учётом. Финансовая отчётность дополнительно детализирует выручку по товарным группам и сегментам, что позволяет инвесторам и кредиторам оценить финансовую эффективность бизнеса. Управленческая отчётность предоставляет руководству информацию о рентабельности по товарным группам, эффективности бонусной программы и оценке расходов на гарантийное обслуживание.

При внедрении учётной системы бизнесу важно сразу настраивать её с возможностью формирования различных видов отчётности, табл. 3.

Таблица 3 – Преимущества и результаты ведения учёта в единой информационной базе

Описание	Результаты	Преимущества
Единая база данных		
Автоматизация объединяет данные всех видов учёта (налогового, бухгалтерского, управленческого) в одной базе. Первичная информация вводится один раз и используется для всех отчётов	Данные о закупке или продаже автоматически отражаются в налоговом учёте, бухгалтерских регистрах и для анализа затрат	- Устранение дублирования данных - Снижение ошибок - Ускорение обработки операций
Автоматическое формирование отчётности		
Программное обеспечение преобразует учётные данные в отчётность по стандартам	Быстрая подготовка налоговой декларации, бухгалтерского баланса и управленческих отчётов по затратам	- Сокращение времени на составление отчётности - Единообразие и стандартизация данных

Описание	Результаты	Преимущества
Снижение трудозатрат и ошибок		
Автоматизированный перенос данных исключает повторный ввод информации.	Данные синхронизируются между налоговыми регистрами, бухгалтерскими счетами и управленческими таблицами	- Минимизация человеческого фактора - Экономия ресурсов
Прозрачность и аналитическая ценность		
Объединение данных из различных учётных систем в аналитические отчёты для всех уровней управления	Создаются сводные отчёты для анализа прибыльности, налоговой нагрузки и эффективности затрат	- Повышение аналитической ценности - Гибкость представления данных - Поддержка управленческих решений
Использование RPA и AI		
Роботизация учётных операций и применение алгоритмов искусственного интеллекта для анализа данных	Например, автоматическое прогнозирование денежных потоков и сверка платёжных документов	- Повышение точности данных - Оптимизация процессов
Интеграция данных в реальном времени		
Данные доступны всем подразделениям в режиме реального времени благодаря облачным технологиям.	Например, информация о продажах моментально обновляется во всех учётных модулях.	- Ускорение процессов управления - Удобство доступа к актуальным данным

RPA (Robotic Process Automation) автоматизирует рутинные операции, такие как ввод данных и сверка документов, позволяя направить ресурсы на аналитические задачи. Искусственный интеллект дополняет эти процессы, выполняя анализ и прогнозирование, включая распределение НДС, фиксацию выручки и оценку складских остатков. Однако внедрение подобных технологий требует адаптации бизнес-процессов, обучения сотрудников и дополнительных затрат на настройку системы.

При выборе учётной системы важно учитывать её способность к масштабированию. На начальных этапах, когда бизнес только развивается, часто внедряется CRM-система для управления клиентами и формирования управленческих отчётов. Для налоговой отчётности на этом этапе, как правило, достаточно сдачи декларации по УСН. По мере роста компании и усложнения бизнес-процессов возрастает необходимость в интеграции более сложных функций. Такая система должна позволять добавлять виджеты и настраивать интеграцию с программами для автоматического формирования и сдачи налоговой, финансовой и аналитической отчётности. Это предотвращает необходимость полной смены программного обеспечения, обеспечивая плавное масштабирование и адаптацию под новые задачи.

Единая база данных обеспечивает интеграцию данных текущих операций и корректирующих проводок, что позволяет поддерживать согласованность информации между разными формами отчётности. Текущие операции фиксируют хозяйственные действия, такие как покупка ресурсов, продажа

товаров и движение денежных средств, создавая базу учёта в режиме реального времени. Корректирующие проводки используются при подготовке отчётности для приведения данных в соответствие с требованиями стандартов (МСФО, ФСБУ, НК РФ) и их адаптации под особенности отчётных форматов. Структура операций представлена в таблице 4, а примеры – в таблице 5.

Таблица 4 – Различия между текущими операциями и корректирующими проводками

Категория	Текущие операции	Корректирующие проводки
Определение	Регистрация хозяйственных операций, фиксирующих факт совершения экономических действий	Корректировки данных текущего учёта для подготовки отчётности в соответствии с требованиями стандартов
Примеры операций	- Приобретение запасов - Покупка основных средств - Продажа товаров	- Начисление амортизации - Формирование резервов на гарантийные обязательства - Корректировка дебиторской задолженности
Цель	Отражение факта операции и сохранение данных для анализа и отчётности	Приведение данных к требованиям конкретной отчётности (налоговой, бухгалтерской, финансовой)
Используемые данные	Данные первичных документов и автоматизированного учёта	Данные, полученные на основе анализа текущих операций и требований стандартов отчётности
Частота выполнения	Выполняются непрерывно, по мере совершения операций	Выполняются периодически, чаще всего в конце отчётного периода
Результат	База данных, отражающая хозяйственные операции компании	Отчётные формы, адаптированные под конкретные требования

Интеграция данных позволяет не только фиксировать хозяйственные операции, но и дополнять их детализацией, необходимой для управленческой отчётности. Например, данные о продажах из текущего учёта могут быть дополнены информацией по товарным группам или сегментам для анализа рентабельности.

Таблица 5 – Примеры текущих операций и корректирующих проводок

Категория	Текущие операции в процессе ведения деятельности бизнеса	Корректирующие проводки на этапе подготовки отчётности
Приобретение инвестиционной недвижимости	Отражение приобретения инвестиционной недвижимости по фактической стоимости	Корректировка стоимости до справедливой стоимости для отчётности по МСФО (IAS 40)
Приобретение запасов	Учёт стоимости запасов по цене приобретения, списание себестоимости переданных в производство / реализованных запасов по цене приобретения	Корректировка стоимости запасов до чистой цены продажи, если она ниже цены приобретения (IAS 2, ФСБУ 5/2019)

Категория	Текущие операции в процессе ведения деятельности бизнеса	Корректирующие проводки на этапе подготовки отчётности
Продажа товаров и гарантийный ремонт	Регистрация выручки от продажи товаров и начисление НДС	Формирование обязательств по гарантийному ремонту (МСФО IAS 37, ФСБУ 8/2010, п. 3 ст. 267 НК РФ)
Продажа товаров и дебиторская задолженность	Отражение выручки и формирования дебиторской задолженности при продаже товаров с отсрочкой платежа	Создание резерва по сомнительным долгам на основании анализа платёжеспособности клиентов (IFRS 9)
Приобретение основных средств	Учёт приобретения основных средств по фактической стоимости приобретения	Начисление амортизации в течение срока полезного использования (IAS 16, ФСБУ). Корректировка стоимости в случае обесценения актива (IAS 36)

Выбор системы, обеспечивающей единый учёт с дифференциацией данных на этапе формирования отчётности, играет ключевую роль в повышении эффективности управления информационными потоками. Такой подход позволяет избежать дублирования информации, снизить вероятность ошибок, связанных с разнонаправленными методами учёта, и существенно сократить временные затраты на подготовку отчётных форм. Внедрение единых принципов фиксации хозяйственных операций и автоматизированного применения корректирующих проводок обеспечивает сопоставимость данных и их адаптацию к требованиям различных стандартов.

Таблица 6 демонстрирует, как использование единой учётной системы и механизма корректировок позволяет консолидировать данные для подготовки налоговой, бухгалтерской, финансовой и управленческой отчётности, обеспечивая их взаимную согласованность и аналитическую ценность.

Таблица 6 – Единый учёт и корректировки для формирования отчётности

Критерий	Единый учёт в автоматизированной системе	Корректирующие проводки для формирования отчётности
Цель	Сбор и регистрация всех хозяйственных операций в единой базе данных для формирования различных видов отчётности	Адаптация данных учёта под требования стандартов (МСФО, ФСБУ, НК РФ) или конкретной группы заинтересованных сторон
Принцип работы	Первичные данные вводятся один раз и классифицируются в соответствии с учётной политикой компании, создавая универсальную базу данных	Корректирующие проводки вносятся для приведения данных в соответствие с требованиями отчётных стандартов

Критерий	Единый учёт в автоматизированной системе	Корректирующие проводки для формирования отчётности
Обработка данных	Учётные данные классифицируются и обрабатываются по единым стандартам учётной политики компании	Данные корректируются и преобразуются для отражения специфики стандартов и потребностей стейкхолдеров
Основной процесс	Сбор, обработка и хранение данных о всех операциях компании, например, ввод счетов-фактур, накладных, актов выполненных работ	Внесение корректировок, таких как переоценка активов, начисление и корректировка активных резервов и оценочных обязательств
Регламентация	Определяется учётной политикой компании, основанной на применяемых стандартах (ФСБУ, МСФО)	Регламентируется стандартами: МСФО (для финансовой отчётности), ФСБУ (для бухгалтерской отчётности), НК РФ (для налоговой отчётности)
Пользователи данных	Все подразделения компании: бухгалтерия, менеджеры, налоговые отделы, аналитики	Налоговые органы, инвесторы, аудиторы, руководители компании
Частота выполнения	Выполняется постоянно, данные обновляются в реальном времени	Выполняется периодически, чаще всего ежемесячно, ежеквартально или ежегодно
Инструменты	Комплексные системы автоматизации, объединяющие учётные данные в единую базу	Специализированные модули формирования отчётности, позволяющие применять шаблоны и фильтры для корректировок
Примеры операций	Покупка материалов: фиксация затрат, расчёт НДС, увеличение активов, все денежные операции	Исключение стоимости сертификатов и бонусов из выручки, полное обесценение активов
Результат	Универсальная база данных, доступная для анализа и подготовки отчётности	Различные виды отчётности: налоговая декларация (НК РФ), бухгалтерский баланс (ФСБУ), финансовая отчётность (МСФО)

Вывод. Современная система учёта должна основываться не на разделении его по видам, а на дифференциации отчётности в зависимости от требований регуляторов и потребностей пользователей. В условиях единой базы данных все хозяйственные операции фиксируются централизованно, а различия между видами отчётности формируются на этапе корректирующих проводок. Они позволяют адаптировать данные к требованиям стандартов (МСФО, ФСБУ, НК РФ) и учитывать информационные запросы заинтересованных сторон.

Эффективность такой системы во многом зависит от учётной политики, которая регулирует методологию обработки данных, порядок их трансформации и применение корректировок. Особое значение приобретают положения, касающиеся отражения оценочных значений и корректирующих проводок, поскольку они обеспечивают достоверность и сопоставимость финансовых показателей. В условиях сложного нормативного регулирования это позволяет не только соблюдать установленные стандарты, но и минимизировать затраты на подготовку отчётности.

1.2. Обоснование необходимости учёта ФСБУ и МСФО при формировании управленческой отчётности

В условиях единой системы учёта, где вся информация фиксируется в общей базе, а затем трансформируется для подготовки различных видов отчётности – бухгалтерской, налоговой, финансовой и управленческой – крайне важно избежать существенных расхождений между ними. Несмотря на различия в уровне детализации и методах оценки активов и обязательств, показатели в разных отчётах не должны противоречить друг другу. В соответствии с существующей нормативно-правовой базой бизнес формирует несколько учётных политик, табл. 7.

Таблица 7 – Стандарты, регламентирующие учётные политики бизнеса

Вид отчётности	Вид учёта	Составитель	Нормативный документ	Стандарты
Бухгалтерская отчётность	Бухгалтерский учёт	Юридическое лицо	ФСБУ/ПБУ 1/2008 [138]	Федеральные стандарты по бухгалтерскому учёту РФ [132]
Налоговая отчётность	Налоговый учёт	Юр. лица и ИП	Налоговый кодекс РФ [113]	
Консолидированная финансовая отчётность	Финансовый учёт	Организации, которые образуют группу	IAS 8 [161]	МСФО. Консолидированная версия [28]

Бухгалтерская, финансовая и управленческая отчётность должны оставаться взаимосогласованными, обеспечивая целостное представление о финансово-хозяйственной деятельности бизнеса. Чтобы достичь этой согласованности, необходимо сближать учётные политики, особенно в части принципов признания доходов и расходов, методов оценки активов и обязательств, а также порядка внесения корректирующих записей. При этом сближение налогового и финансового учёта нецелесообразно, поскольку налоговый учёт строится на фискальных принципах и не всегда отражает экономическое содержание операций. Однако унификация подходов к бухгалтерскому учёту в соответствии с ФСБУ, финансовой отчётности по МСФО и управленческой отчётности позволяет решить сразу несколько задач.

Во-первых, это снижает потребность в сложных корректировках и трансформации данных. Во-вторых, использование единого методологического подхода делает отчётность более информативной и понятной как для внутренних пользователей – руководства и собственников, так и для внешних – инвесторов, кредиторов и регулирующих органов. В-третьих, единая концепция учётной политики упрощает автоматизацию учётных процессов и сокращает риск ошибок.

Таким образом, несмотря на более гибкий характер управленческой отчётности, её методологическая основа должна быть согласована с бухгалтерской по РСБУ и финансовой по МСФО. Это позволит создать единую

информационную среду, где данные будут адаптироваться к различным форматам, оставаясь при этом достоверными, сопоставимыми и непротиворечивыми.

Для формирования учётной политики по управленческой отчётности необходимо изучить ФСБУ и МСФО, поскольку они определяют базовые принципы представления информации в бухгалтерской и финансовой отчётности. На основе анализа ФСБУ (ПБУ) 1/2008 [138] и IAS 8 [161] можно выделить как сходства, так и различия в подходах к формированию учётной политики. Оба стандарта регламентируют процесс выбора, применения и изменения учётной политики, обеспечивая согласованность учётных данных. Они устанавливают принципы признания фактов хозяйственной деятельности, раскрытия информации и внесения корректировок в случае необходимости. Однако их целевая направленность и методологические подходы имеют отличия, табл. 8.

Таблица 8 – Сравнение различий ФСБУ (ПБУ) 1/2008 и МСФО (IAS) 8

Критерий сравнения	ФСБУ (ПБУ) 1/2008	МСФО (IAS) 8
Основная цель	Регламентация учётной политики в рамках российского законодательства	Обеспечение уместности и надёжности данных, сопоставимость в международном масштабе
Гибкость в выборе учётной политики	Ограничена нормативными требованиями	Позволяет адаптировать политику под специфику бизнеса
Изменение учётной политики	Изменяется только в установленных законодательством случаях	Возможно, если изменение повышает качество информации
Корректировка данных	В основном перспективное отражение изменений	Требуется ретроспективного пересчёта данных при изменении политики
Оценка активов и обязательств	Устанавливает формальные методы оценки	Ориентирована на экономическое содержание операции

ПБУ 1/2008 ориентировано на национальные требования российского законодательства и направлено на обеспечение формального соответствия учётной политики нормам бухгалтерского учёта в РФ. Оно закрепляет основные допущения, такие как имущественная обособленность, непрерывность деятельности, последовательность применения учётной политики и временная определённость фактов хозяйственной деятельности. В ПБУ подчёркивается обязательность применения установленных методов бухгалтерского учёта и их неизменность в течение отчётных периодов. IAS 8, в отличие от ПБУ, ориентирован на обеспечение прозрачности и сопоставимости отчётности в международном масштабе. Он устанавливает принципы выбора учётной политики с акцентом на её уместность и надёжность, что позволяет адаптировать методы учёта под специфику бизнеса. В отличие от российского стандарта, МСФО даёт организациям возможность самостоятельно разрабатывать учётную политику в тех случаях, когда стандартами прямо не предусмотрены методы учёта. Также IAS 8 предусматривает ретроспективное применение изменений в

учётной политике, что необходимо для обеспечения сопоставимости данных в динамике. Таким образом, подход ПБУ более жёстко регламентирован и направлен на унификацию учёта в рамках национальной системы. МСФО, напротив, ориентирован на гибкость, экономическое содержание операций и сопоставимость отчётности. В условиях формирования единой системы учёта и использования корректирующих записей для адаптации данных под различные виды отчётности (бухгалтерскую, финансовую, управленческую) важно учитывать оба стандарта, чтобы обеспечить согласованность данных и их аналитическую ценность для всех заинтересованных сторон.

Применение Международных стандартов финансовой отчётности при формировании учётной политики в российской практике возможно в случаях, когда организация составляет консолидированную отчётность в соответствии с МСФО или формирует индивидуальную отчётность, не входя в состав группы. ПБУ 1/2008 (пункт 7) допускает использование методов, предусмотренных международными стандартами, если это не противоречит национальным требованиям.

При наличии федерального стандарта бухгалтерского учёта организация обязана применять установленные им методы. Однако если стандарт допускает несколько способов учёта, выбор осуществляется с учётом требований МСФО. В случаях, когда федеральный стандарт не регулирует определённые аспекты учётной политики, применяется последовательный подход. В первую очередь рассматриваются положения международных стандартов, затем анализируются федеральные и отраслевые нормы, а при отсутствии регулирования используются профессиональные рекомендации.

Компании, ведущие учёт в соответствии с МСФО, вправе не применять отдельные положения федеральных стандартов, если их использование приведёт к расхождению с международными требованиями. Однако такая возможность предоставляется только организациям, обязанным составлять отчётность по МСФО, что подтверждается законодательными нормами. В этом случае они могут формировать учётную политику, исходя из принципов международных стандартов, но обязаны раскрывать информацию о допущенных отклонениях от российских норм.

Выбор подхода требует документального обоснования. Организация должна зафиксировать используемые способы учёта в приказе об учётной политике, а в пояснительной записке к отчётности раскрывать информацию о соответствии применяемых методов требованиям МСФО и национального законодательства. При несоответствиях должна быть представлена аргументация их целесообразности и влияния на показатели отчётности.

Таким образом, применение МСФО в российской практике возможно в рамках национального регулирования, но требует обоснованного подхода к формированию учётной политики, исключающего противоречия между национальными и международными стандартами.

Вывод. ФСБУ (ПБУ) 1/2008 и МСФО (IAS) 8 определяют подходы к формированию учётной политики, обеспечивая единообразие учёта и прозрачность финансовой отчётности. Их основная задача — создание

нормативной базы, позволяющей формировать отчётность в соответствии с требованиями национальных и международных стандартов. Эти документы регулируют принципы признания, оценки и раскрытия информации, что делает их обязательными для организаций, подлежащих внешнему контролю.

При этом положения ФСБУ и МСФО могут быть использованы при представлении управленческой отчётности, которая ориентирована на различные группы заинтересованных сторон и формируется в соответствии с их информационными потребностями. Основные принципы, такие как последовательность, достоверность, полнота и приоритет экономического содержания перед юридической формой, обеспечат её аналитическую ценность и сопоставимость между периодами.

Формирование учётной политики по представлению управленческой отчётности предполагает адаптацию принципов ФСБУ и МСФО с учётом специфики бизнеса, его структуры и стратегических приоритетов. В условиях единой системы учёта, где данные фиксируются централизованно, корректирующие записи позволяют адаптировать информацию для различных групп стейкхолдеров: внутреннего менеджмента, инвесторов, кредиторов, регуляторов и партнёров. Например, для внутренних пользователей важны показатели себестоимости продукции и рентабельности направлений бизнеса, тогда как для внешних заинтересованных сторон – соответствие отчётности международным стандартам и прозрачность финансовых потоков.

Масштаб и отраслевые особенности компании также определяют подход к формированию управленческой отчётности. Производственные предприятия уделяют внимание калькуляции себестоимости и распределению затрат, торговые организации – управлению товарными запасами и ценообразованием, а холдинговые структуры – консолидации данных. Компании, ориентированные на привлечение инвесторов, раскрывают дополнительные нефинансовые показатели, включая ESG-факторы, влияющие на устойчивость бизнеса.

Таким образом, учётная политика по представлению управленческой отчётности должна учитывать требования различных групп стейкхолдеров и обеспечивать баланс между нормативными стандартами (ФСБУ, МСФО) и практическими потребностями бизнеса. Это позволяет формировать отчётность, отвечающую внутренним и внешним запросам, сохраняя её аналитическую ценность, достоверность и согласованность с финансовыми данными.

1.3. Теоретические основы формирования учётной политики для представления управленческой отчётности

Усложнение бизнес-процессов, диверсификация деятельности и увеличение информационных потоков требуют формализации правил ведения управленческого учёта. Грамотно разработанная учётная политика позволяет формировать отчёты, информация которых помогает стейкхолдерам принимать управленческие решения. Отсутствие методологической базы в виде учётной политики по управленческому учёту приводит к проблеме несопоставимости данных в разные периоды, сложностям с оценкой статей отчётности, некорректности бюджетов, несогласованности управленческой отчётности, размытости зон ответственности персонала, высокому риску ошибок и нарушений, проблемам с обеспечением преемственности данных и т. д., табл. 9. Все это негативно сказывается на качестве, достоверности и своевременности управленческой информации, снижая обоснованность принимаемых решений.

Таблица 9 – Последствия автоматизации управленческого учёта без учётной политики

Негативные последствия	Комментарии с примерами
Несогласованность действий персонала при ведении учёта	Разные сотрудники могут использовать различные методики распределения косвенных расходов, что приведёт к расхождению в расчётах себестоимости. Также возможны ситуации дублирования ввода первичных данных из-за отсутствия регламентов документооборота
Риск ошибочной настройки программного обеспечения	Если в учётной политике не зафиксированы выбранные методы оценки затрат и статей отчётности, то при настройке можно ошибочно внедрить неподходящую для компании методику
Сложности с организацией документооборота	Первичные документы могут задерживаться в подразделениях из-за отсутствия регламента их своевременного внесения в программный продукт или передачи в финансовый отдел
Некорректная группировка данных и аналитические разрезы	Если учётная политика не определяет принципы группировки данных по центрам ответственности, то в системе могут создаваться произвольные аналитические отчёты с нерелевантной информацией
Несоответствие управленческой отчётности потребностям стейкхолдеров	В отсутствие установленных учётной политикой форм, содержания и периодичности отчётов они могут формироваться с запозданием или неудобном для стейкхолдеров виде
Проблемы с распределением прав доступа и ответственности	Нечёткое разграничение полномочий между персоналом может привести к дублированию функций или ситуациям, когда определённые операции никем не выполняются
Нарушение принципов преемственности при смене персонала	При увольнении ключевого сотрудника новый работник будет испытывать сложности с пониманием логики ведения управленческого учёта из-за отсутствия формализованных правил
Риск несовместимости программных продуктов	Если используется несколько систем без единой методологической базы, то их интеграция и обмен данными может быть затруднён или невозможен

В современных реалиях ведения бизнеса существенно возрастает роль управленческой отчётности как инструмента обеспечения заинтересованных сторон качественной финансовой и нефинансовой информацией. Усиление конкуренции за покупателей, ресурсы, инвестиции заставляет компании быть более открытыми и эффективно взаимодействовать со стейкхолдерами. Высокая степень открытости обуславливает необходимость раскрытия учётных данных не только для внутренних целей менеджмента, но и для удовлетворения информационных запросов внешних пользователей – инвесторов, кредиторов, клиентов, поставщиков, общества.

Внешние стейкхолдеры, включая инвесторов, кредиторов и поставщиков, требуют более глубокого понимания финансового состояния и перспектив развития бизнеса, чем то, что представлено в бухгалтерской отчётности или даже в раскрытиях по МСФО. Они заинтересованы в управленческих данных, содержащих информацию о ключевых факторах стоимости, рисках, нефинансовых показателях и стратегических приоритетах компании.

Хотя управленческая отчётность традиционно разрабатывается для внутренних пользователей, в ряде случаев она может быть предоставлена и внешним заинтересованным сторонам. Например, кредиторы и поставщики могут запросить её в рамках оценки финансовой устойчивости компании перед принятием решений о сотрудничестве. Инвесторы, особенно потенциальные, нуждаются в более детализированной информации о рентабельности отдельных направлений деятельности, структуре затрат и перспективных проектах, что повышает инвестиционную привлекательность бизнеса. В некоторых случаях компании добровольно публикуют отдельные элементы управленческой отчётности на своих веб-ресурсах, чтобы усилить доверие рынка и продемонстрировать прозрачность своей деятельности, пример [116, 117 и др.].

В этих условиях грамотно разработанная учётная политика становится ключевым инструментом формирования управленческих отчётов, обеспечивающих достоверную и релевантную информацию как для внутренних, так и для внешних пользователей. Она позволяет систематизировать подход к подготовке данных, определить регламенты раскрытия информации и адаптировать отчётность к требованиям различных категорий стейкхолдеров, тем самым повышая её аналитическую ценность и стратегическую значимость для бизнеса.

В таблице 10 выделены основные требования к информации учётной политики. Учётная политика устанавливает «правила игры», регламентируя взаимодействие между заинтересованными сторонами, определяющими информационные потребности, и финансово-экономической службой бизнеса, обеспечивающей подготовку требуемых данных в нужных форматах.

Таблица 10 – Требования к учётной политике по формированию управленческой отчётности

Требования	Обоснование/Комментарии
Соответствие информационным потребностям внутренних и внешних стейкхолдеров	Учётная политика должна быть ориентирована на предоставление информации, необходимой для реализации целей взаимодействия с заинтересованными сторонами
Учёт специфики и организационной структуры бизнеса	Положения учётной политики необходимо адаптировать под особенности технологических процессов, продуктового портфеля, территориального размещения и т. д.
Оптимальное сочетание регламентации и гибкости	Должны быть установлены чёткие правила для обеспечения единообразия методик, но с возможностью варьирования параметров для своевременной адаптации под изменяющиеся условия ведения бизнеса
Ориентация на автоматизацию процессов учёта	При разработке нужно учитывать возможности используемых информационных систем и предусматривать развитие IT-инфраструктуры
Экономическая эффективность	Затраты на формирование управленческой отчётности должны быть оправданы пользой для стейкхолдеров от получаемой информации, при приемлемом уровне трудоёмкости
Вовлеченность ключевых пользователей информации	На всех этапах создания учётной политики необходимо участие ключевых лиц в руководстве бизнеса
Непрерывное совершенствование	Учётная политика должна периодически пересматриваться с учётом изменений бизнес-процессов, ситуации на рынке, приоритетов стейкхолдеров и лучших практик
Соблюдение действующих нормативных актов и стандартов	Необходимо учитывать требования действующего законодательства, стандартов финансовой отчётности и иных применимых регуляторных норм
Связь с другими видами отчётности	Нельзя допускать принципиального разрыва между данными бухгалтерской, налоговой, финансовой и управленческой отчётности. Данные управленческих отчётов – это детализация данных финансовых отчётов.

Требования, таблица 10, охватывают широкий спектр аспектов – от обеспечения информационных потребностей заинтересованных сторон до вопросов оптимизации трудозатрат и автоматизации. Соблюдение этих требований позволит создать эффективную систему управленческого учёта, формирующую достоверную и релевантную информацию для принятия взвешенных решений всеми стейкхолдерами.

Формирование учётной политики начинается с организационного этапа, далее следуют этапы разработки и внедрения, пересмотр и совершенствования, табл. 11.

Таблица 11 – Этапы формирования учётной политики

Действия	Комментарии
<i>1. Организационный этап – подготовка к формированию учётной политики</i>	
Определение целей и задач управленческой отчётности	Важно чётко сформулировать, какая информация и для каких целей требуется стейкхолдерам
Анализ специфики бизнеса и информационных потребностей	Необходимо изучить организационную структуру, бизнес-процессы, продуктовый портфель и выявить соответствующие информационные запросы
Формирование рабочей группы	В разработку, кроме главного бухгалтера и финансового директора, должны быть вовлечены ключевые сотрудники разных подразделений, собственник/и или его/их представитель, приглашённый эксперт/консультант
<i>2. Этап разработки учётной политики</i>	
Выбор методологической базы	Следует определиться с концептуальными подходами к ведению управленческого учёта. Наилучшим вариантом является использование международных стандартов финансовой отчётности
Разработка положений учётной политики	Необходимо детально проработать все основные элементы учётной политики в соответствии с выбранной методологией
Организация документооборота и технологических процессов	Важно регламентировать порядок сбора, обработки и передачи учётной информации, определить ответственных и наладить взаимодействие подразделений
<i>3. Этап внедрения учётной политики</i>	
Апробация и доработка учётной политики	Следует провести пилотное внедрение разработанной учётной политики в автоматизированную учётную систему бизнеса для выявления и устранения недочётов
Утверждение учётной политики руководством	Завершающим этапом является официальное утверждение учётной политики руководством компании
Обучение и информирование персонала	Необходимо провести обучение сотрудников и разъяснить основные положения новой учётной политики. Объяснить влияние учётной политики на цифры итоговых управленческих отчётов
<i>4. Этап пересмотра и совершенствования учётной политики</i>	
Непрерывное совершенствование	Учётная политика должна периодически пересматриваться с учётом изменений бизнес-процессов, ситуации на рынке, приоритетов стейкхолдеров

С учётом вышесказанного, автором сформулировано определение: учётная политика по формированию управленческой отчётности – это совокупность регламентов, определяющих порядок преобразования данных единой системы учёта с применением корректирующих записей, оценкой объектов и

представлением информации в формате, соответствующем требованиям заинтересованных сторон.

Далее представлена структура учётной политики по формированию управленческой отчётности, неоднократно апробированная автором при оказании консультационных услуг.

Первый раздел – «Организационные аспекты» – устанавливает ключевые параметры учётного процесса, регламентирует периоды и сроки подготовки отчётности, порядок внесения корректировок в учётные данные. Определяются ответственные лица за формирование отчётов.

Второй раздел – «Форматы управленческой (финансовой) отчётности» – включает перечень отчётных форм, используемых для анализа и контроля финансово-хозяйственной деятельности. Определяются принципы детализации финансовых показателей, а также подходы к представлению информации для различных групп пользователей. Управленческая отчётность разрабатывается с учётом специфики бизнеса, дополняя данные финансовой отчётности аналитическими показателями.

Третий раздел – «Представление информации в управленческой отчётности» определяет: способы отражения активов и обязательств в балансе, включая порядок расчёта их изменений за отчётный период с учётом переоценки, обесценения, корректировок и оценочных значений; подходы к признанию и отражению доходов и расходов, обеспечивая сопоставимость показателей и корректное формирование финансового результата.

Четвёртый раздел – «Разработка положений по корректирующим событиям после конца отчётного периода» – содержит регламент корректировки стоимостной оценки активов и обязательств. Включает методику формирования резервов, принципы переоценки и порядок признания событий, влияющих на финансовые показатели.

Пятый раздел – «Рабочий план счетов и список хозяйственных операций» – определяет перечень учётных операций, соответствующую корреспонденцию счетов и первичные документы, на основании которых операции отражаются в учёте. Включает порядок использования счетов бухгалтерского учёта в целях управленческого учёта, что обеспечивает методологическую связь между различными видами учёта.

Шестой раздел – «График документооборота в компании» – регламентирует порядок движения первичных документов. Определяются этапы сделки, ответственные лица, сроки передачи документов в финансово-экономическую службу. Устанавливаются требования к оформлению первичных документов, сроки их хранения, а также ответственность должностных лиц за корректность представленной информации.

Седьмой раздел – «Порядок инвентаризации активов и обязательств» – содержит регламент проведения инвентаризаций, устанавливает перечень объектов инвентаризации, сроки, порядок документального оформления выявленных отклонений. Определяются состав инвентаризационной комиссии и ответственность за достоверность инвентаризационных данных.

Вывод. Усложнение бизнес-процессов, диверсификация деятельности и рост информационных потоков требуют формализации правил ведения управленческого учёта. Грамотно разработанная учётная политика обеспечивает сопоставимость данных, достоверность отчётности и прозрачность процессов, что критически важно для принятия обоснованных управленческих решений.

Отсутствие формализованного подхода к управленческому учёту ведёт к ряду негативных последствий: несопоставимости данных в разные периоды, сложностям с оценкой финансовых показателей, некорректности бюджетных планов, несогласованности отчётности, размытости зон ответственности персонала, а также повышенным рискам ошибок и нарушений. Всё это снижает качество управленческой информации и её практическую применимость.

Системный подход к разработке учётной политики должен учитывать информационные потребности не только внутренних пользователей, но и внешних стейкхолдеров. Современные компании сталкиваются с необходимостью предоставлять управленческую отчётность не только руководству, но и кредиторам, поставщикам, инвесторам и даже обществу. Это делает критически важным создание унифицированной системы учёта, в которой данные фиксируются централизованно и адаптируются под различные запросы с помощью корректирующих записей.

Формирование учётной политики по представлению управленческой отчётности должно учитывать отраслевую специфику, масштабы бизнеса и его стратегические приоритеты. В условиях конкурентного рынка компании должны не только вести прозрачный и регламентированный учёт, но и разрабатывать отчётность, содержащую данные о ключевых факторах стоимости, рисках и стратегическом развитии бизнеса.

Таким образом, учётная политика управленческой отчётности выступает не просто регламентом ведения учёта, а инструментом обеспечения аналитической ценности данных. Её грамотное построение позволяет сформировать отчётность, отвечающую требованиям внутренних и внешних пользователей, обеспечивая точность, прозрачность и эффективность управленческих решений. Далее в монографии будет представлен методический подход к формированию разделов учётной политики.

1.4. Выявление информационных запросов заинтересованных сторон для определения необходимых видов отчётности бизнеса

Учётная политика по управленческой отчётности должна учитывать информационные потребности различных групп стейкхолдеров, так как управленческие решения принимаются на основе структурированной и достоверной информации. В условиях сложной бизнес-среды разные группы заинтересованных сторон предъявляют специфические требования к данным, что требует системного подхода к формированию отчётности.

Инвесторы и кредиторы ориентируются на показатели финансовой устойчивости, рентабельности и структуры капитала, что делает важным обеспечение прозрачности отчётов и их соответствие международным стандартам. Менеджмент компании использует управленческую отчётность для оперативного контроля за финансовыми потоками, анализа эффективности подразделений и принятия стратегических решений. Государственные органы и регуляторы требуют соответствия отчётности нормативным требованиям, а партнёры и поставщики оценивают финансовое состояние компании для определения условий сотрудничества.

Учёт интересов различных групп стейкхолдеров отражается в научных исследованиях экспертов [8, 22, 23, 24, 25], материалах по интегрированной отчётности [123, 109], отчётности устойчивого развития [149]. Вопрос практической значимости идентификации и группировки заинтересованных сторон был исследован автором в статье [107], в [96] приведены цели взаимодействия различных групп стейкхолдеров с бизнесом. В проведённых исследованиях показано, что существует множество различных групп или лиц, на которые деятельность бизнеса оказывает непосредственное влияние. Эти группы и лица называются заинтересованными сторонами бизнеса или стейкхолдерами. В таблице 12 предлагается разбивка групп стейкхолдеров по трём категориям в зависимости от способа взаимодействия с бизнесом. Включение самозанятых в категорию заинтересованных сторон обосновано автором в [95].

Таблица 12 – Категории и группы заинтересованных сторон

Заинтересованные стороны			
категории	группы		
Поставщики капитала	Инвесторы/ акционеры/ собственники публичных и частных компаний	Кредитные организации: банки и лизинговые компании	Государство, в части предоставления субсидий
Поставщики ресурсов и услуг	Подрядчики и поставщики	Самозанятые	Сотрудники
Получатели результатов деятельности бизнеса	Клиенты	Государство, в части налогов	Общество

Источник: статья автора [96]

Разные группы стейкхолдеров ожидают от компании специфические данные, влияющие на их решения. Поэтому отчётность должна быть не просто формальным документом, а инструментом, отражающим ключевые показатели деятельности, адаптированным под потребности каждого участника экосистемы бизнеса, рис. 3.



Рисунок 3 – Выявление информационных запросов заинтересованных сторон для определения необходимых видов отчётности бизнеса

Понимание информационных запросов заинтересованных сторон становится важным условием для создания отчётности, которая не только отвечает нормативным требованиям, но и приносит реальную пользу бизнесу. Ниже представлена характеристика этапов, представленных на рисунке 3, изучения информационных потребностей стейкхолдеров.

Первое. Необходимо идентифицировать ключевые группы стейкхолдеров, то есть:

- составить список всех заинтересованных сторон, имеющих влияние или интерес к деятельности компании. Необходимо обозначить наименование (название организаций, основных заинтересованных сторон);

- определить приоритетные группы для изучения, исходя из их значимости для бизнеса;

- конкретизировать ожидания бизнеса от различных групп заинтересованных сторон, пример – таблица 13.

Таблица 13 – Цели взаимодействия бизнеса с заинтересованными сторонами

Группы стейкхолдеров	Цели бизнеса при взаимодействии со стейкхолдерами	Пример
Поставщики капитала		
Инвесторы, акционеры публичных компаний	Получение капитала и финансовых ресурсов для развития бизнеса	Привлечь через IPO акционерный капитал в сумме 10 млрд руб.
Инвесторы, собственники частных компаний		Добиться ежегодного роста стоимости бизнеса на 15 % для реинвестиций
Кредитные организации	Получение заёмных средств на приемлемых условиях, возможность реструктуризации долга	Договориться с банками об общем кредитном лимите 5 млрд руб. под 7 % годовых
Государство, в части предоставления субсидий	Получение субсидий, грантов, налоговых льгот на законных основаниях	Получить субсидию в 250 млн руб. на развитие нового производства
Поставщики ресурсов и услуг		
Подрядчики и поставщики	Приобретение ресурсов и услуг с приемлемым соотношением цена/качество	Заключить долгосрочные контракты с 5 ключевыми поставщиками
Самозанятые	Качественное получение заказанных разовых услуг в установленные сроки	Сформировать базу надёжных исполнителей разовых проектов
Сотрудники	Высокая производительность труда и выполнение функциональных обязанностей	Повысить уровень вовлеченности персонала с 60 % до 75 %
Получатели результатов деятельности бизнеса		
Клиенты	Приобретение продуктов/услуг компании, лояльность, повторные покупки	Достичь, чтобы 50 % клиентов совершали повторные покупки
Государство, в части налогов	Понятное налоговое законодательство и прозрачные условия проверок бизнеса	Отсутствие претензий и существенных штрафов со стороны налоговой и контролирующих органов
Общество	принятие деятельности компании, отсутствие социальных конфликтов и протестов	Получить положительную общественную оценку деятельности бизнеса в регионе присутствия

На практике топ-менеджмент бизнеса должен формулировать цели взаимодействия с каждой группой стейкхолдеров, ставя измеримые целевые показатели, которые можно достичь и оценить. Только так бизнес сможет эффективно управлять отношениями с заинтересованными сторонами.

Второе. Осуществить сбор данных об информационных запросах. Пример – в таблицах 13, 14, 15. Удовлетворение информационных запросов поставщиков капитала, включая инвесторов, акционеров, кредитные организации и государство в части предоставления субсидий, критически важно для привлечения финансовых ресурсов и формирования кредитной истории.

В таблице 14 представлены различные методы изучения ожиданий поставщиков капитала. Понимание того, что хотят знать инвесторы и кредиторы, существенно повышает шансы бизнеса на привлечение капитала.

Таблица 14 – Изучение информационных потребностей поставщиков капитала

Методы изучения ожиданий	Способы реализации
Инвесторы, акционеры публичных компаний	
Опросы акционеров	Онлайн-анкетирование Личные интервью с крупными акционерами
Анализ запросов аналитиков и агентств	Изучение аналитических отчётов и рейтингов Мониторинг публичных заявлений акционеров
Фокус-группы	Очные групповые дискуссии с акционерами
Прямые коммуникации	Общение на собраниях акционеров Участие в инвестиционных конференциях и роуд-шоу
Инвесторы, собственники частных компаний	
Личные интервью	Индивидуальные встречи с инвесторами
Совместное планирование	Совместные стратегические сессии Рабочие группы с участием инвесторов
Опросы инвесторов	Конфиденциальное анкетирование
Анализ запросов	Изучение запрашиваемых инвесторами данных
Кредитные организации	
Анализ кредитных договоров	Изучение требований к залогу и финансовым показателям
Опросы кредитных аналитиков	Встречи и интервью с аналитиками банков
Консультации риск-менеджеров	Совместные рабочие группы по риск-менеджменту
Государство, в части предоставления субсидий	
Анализ нормативных актов	Изучение законов, правил, регламентов
Опросы представителей ведомств	Консультации с профильными органами Совместные рабочие группы

Регулярное применение описанных в таблице 14 методов, таких как опросы, анализ запросов аналитиков, прямые коммуникации и консультации, позволит компании эффективно отслеживать и учитывать изменяющиеся информационные потребности поставщиков капитала для принятия взвешенных финансовых решений по привлечению капитала из различных источников.

В [68] представлены результаты изучения автором ожиданий кредиторов методом анкетирования. Изучение информационных потребностей инвесторов и кредиторов играет ключевую роль в привлечении финансовых ресурсов для развития бизнеса. Во-первых, понимание требований поставщиков капитала к структуре финансовой отчётности, уровню прозрачности и управлению рисками позволяет предоставить им необходимые данные, что снижает неопределённость и увеличивает доверие. Во-вторых, знание критериев, на основании которых инвесторы и кредиторы оценивают бизнес и принимают инвестиционные

решения, способствует более эффективной презентации проекта, акцентируя внимание на ключевых для них аспектах. В-третьих, осведомлённость о предпочтениях и интересах потенциальных поставщиков капитала упрощает процесс их поиска и отбора, позволяя целенаправленно предлагать проекты тем, кто заинтересован в соответствующей отрасли или бизнес-модели. Предоставление информации в соответствии с ожиданиями и запросами поставщиков капитала подтверждает надёжность и потенциал бизнеса, что повышает вероятность получения финансовой поддержки. Таким образом, глубокое понимание и удовлетворение информационных запросов инвесторов и кредиторов существенно увеличивает привлекательность бизнеса и шансы на успешное привлечение финансирования.

Бесперебойное обеспечение бизнеса необходимыми ресурсами и услугами надлежащего качества является залогом его устойчивого функционирования. Для принятия эффективных операционных решений важно изучать и удовлетворять информационные запросы таких заинтересованных сторон, как подрядчики, поставщики, самозанятые и сотрудники компании (поставщики ресурсов и услуг), табл. 15.

Таблица 15 – Изучение информационных потребностей поставщиков ресурсов

Методы изучения требований	Способы
Подрядчики и поставщики	
Опросы и анкетирование	Регулярные опросники обратной связи Анкеты по удовлетворённости
Личные коммуникации	Встречи с ключевыми поставщиками Взаимодействие через отделы закупок
Самозанятые	
Личные коммуникации	Прямые переговоры Встречи по оценке потребностей
Обратная связь	Опросы после завершения работ Отзывы на специализированных площадках
Сотрудники	
Регулярные опросы	Анкетирование сотрудников Оценка вовлеченности
Обратная связь	Собрания трудового коллектива Диалог через профсоюзы

Применение описанных в таблице 15 подходов, включая опросы, личные коммуникации и обратную связь, позволит компании выстроить прозрачные и эффективные взаимоотношения с поставщиками ресурсов и услуг на основе понимания и учёта их потребностей.

Пример. Как изучение требований подрядчиков и поставщиков может повысить операционную эффективность бизнеса.

Компания производит мебель и регулярно опрашивает своих основных поставщиков древесины и фурнитуры с помощью анкет обратной связи. Из опросов выясняется, что поставщикам требуется более точное прогнозирование объёмов закупок для планирования производства. В ответ компания совершенствует систему планирования потребностей в материалах, чтобы

предоставлять поставщикам более надёжные прогнозы спроса. Это позволяет поставщикам оптимизировать загрузку мощностей и запасы. Улучшенная координация с поставщиками ведёт к более своевременным поставкам по более выгодным ценам. Компания экономит на закупках и сокращает простои производства из-за нехватки материалов. Кроме того, укрепляются долгосрочные отношения с надёжными поставщиками, обеспечивая бесперебойность поставок качественного сырья. Таким образом, изучение потребностей поставщиков с помощью опросов и личных коммуникаций позволит компании повысить эффективность цепочки поставок, снизить затраты и оптимизировать операционные бизнес-процессы.

Клиенты, государство в части налогов и общество выступают конечными получателями результатов деятельности бизнеса. Игнорирование их информационных ожиданий может подорвать лояльность покупателей, привести к конфликтам с регуляторами и общественным протестам, табл. 16.

Таблица 16 – Изучение информационных потребностей получателей результатов деятельности бизнеса

Методы изучения требований	Способы
Клиенты	
Опросы клиентов	Анкетирование после покупок Регулярные исследования удовлетворённости
Анализ обратной связи	Анализ отзывов в различных каналах Работа с обращениями в службу поддержки
Государство, в части налогов	
Анализ налогового законодательства	Отслеживание изменений в налоговом кодексе и разъяснений
Консультации с налоговыми органами	При необходимости направление запросов в ФНС
Общество	
Опросы общественного мнения	Исследования в регионах присутствия
Взаимодействие с местными сообществами	Встречи с представителями общественных организаций Участие в публичных слушаниях

Систематическое применение методов, представленных в таблице 16, таких как опросы клиентов, анализ обратной связи, взаимодействие с местными сообществами и отслеживание изменений в законодательстве, позволит бизнесу своевременно выявлять ожидания получателей его продукции/услуг и корректировать деятельность соответствующим образом.

Пример. Как изучение требований клиентов и налоговых органов может повысить эффективность бизнеса.

Компания по продаже специализированной строительной техники регулярно проводит опросы удовлетворённости клиентов после покупок и анализирует отзывы в интернете. Из обратной связи выясняется, что многие клиенты хотели бы иметь возможность оплачивать приобретение техники с отсрочкой платежа. Компания изучает требования налогового законодательства к предоставлению товарных кредитов непосредственно компанией (без

взаимодействия с банком) и консультируется с налоговыми органами по спорным вопросам. Получив разъяснения, она вводит новую программу товарных кредитов для покупателей, которые преимущественно являются юридическими лицами или индивидуальными предпринимателями. Это позволяет компании: увеличить продажи, так как отсрочка платежа делает технику более доступной; повысить лояльность клиентов за счёт более удобной схемы платежа; получить конкурентное преимущество перед компаниями, которые продают технику только по предоплате или расчёту в момент сделки. Одновременно изучение налогового законодательства помогает компании: правильно учитывать проценты по товарному кредиту для целей налогообложения; избежать штрафов за нарушение требований к кредитованию. Таким образом, изучение информационных потребностей третьей группы заинтересованных сторон позволит увеличить продажи и лояльность клиентов при соблюдении требований налогового кодекса.

Третье. Систематизировать информационные потребности стейкхолдеров и разработать систему показателей, достижение которых позволяет контролировать соответствие бизнеса целям и ожиданиям заинтересованных сторон:

- сгруппировать собранную информацию по категориям запросов;
- определить цели взаимодействия стейкхолдеров с бизнесом и учесть последствия нарушения ожиданий стейкхолдеров, табл. 17;
- выявить наиболее часто запрашиваемые данные/показатели, табл. 18;

В таблице 17 для каждого примера показана конкретная выгода стейкхолдеров от взаимодействия с бизнесом, что подчёркивает их заинтересованность и выгоды от такого взаимодействия.

Чтобы избежать конфликта интересов и отрицательных последствий, связанных с неудовлетворением ожиданий заинтересованных сторон, бизнесу рекомендуется внедрить систему показателей, достижение которых бы устраивало всех стейкхолдеров.

Таблица 17 – Цели взаимодействия групп заинтересованных сторон с бизнесом, составлено по статье автора [96]

Группы стейкхолдеров	Цели взаимодействия с бизнесом	Возможные действия стейкхолдеров, если бизнес не оправдывает их ожидания
Поставщики капитала		
Инвесторы, акционеры публичных компаний	Получать дивиденды Заработать при продаже акций от роста их стоимости Иметь акции растущих компаний, как фактор благосостояния	Будут продавать акции недружественным инвесторам и тем самым способствовать поглощению бизнеса
Инвесторы, собственники частных компаний	Получать дивиденды Заработать доход от продажи стоимости бизнеса или его доли	Будут стремиться продавать доли, делить бизнес, принимать противоречивые решения

Группы стейкхолдеров	Цели взаимодействия с бизнесом	Возможные действия стейкхолдеров, если бизнес не оправдывает их ожидания
Кредитные организации	Заработать проценты и получить назад основную сумму займа в установленные сроки	Откажут в реструктуризации долга и заберут залог, который является значимым основным средством для бизнеса
Государство, в части предоставления субсидий	Получить экономический эффект в виде налогов в результате развития бизнеса (НДС, налог на прибыль, имущество и т.д.) и/или создания рабочих мест в регионе (рост страховых взносов)	Откажут в предоставлении субсидии или льготы по налогам, в пользу конкурентов
Поставщики ресурсов и услуг		
Подрядчики и поставщики	Продавать бизнесу товары/работы/услуги за рыночную стоимость на долгосрочной основе	Могут задерживать поставки товаров, время выполнения работ/услуг, выполнять контракты по остаточному принципу по сравнению с другими клиентами
Самозанятые	Получать вознаграждение за оказанные услуги в соответствии с утверждённым техническим заданием в установленные сроки	Профессионалы будут отказываться взаимодействовать. Как результат, бизнес будет вынужден обращаться к некомпетентным исполнителям
Сотрудники	Получать своевременно заработную плату и социальный пакет, иметь возможность карьерного и/или профессионального роста	Будут действовать так же, как самозанятые. Плюс будут приходить отсиживать время и получать заработную плату, а не зарабатывать деньги для бизнеса
Получатели результатов деятельности бизнеса		
Клиенты	Приобретать товары/услуги с оптимальным соотношением цена-качество, иметь возможность послепродажного обслуживания	Просто перестанут покупать товары/работы/услуги бизнеса
Государство, в части налогов	Получать своевременно налоговые платежи от бизнеса в объёме, установленном в налоговом кодексе	«Потопят» бизнес проверками, штрафами, судебными исками
Общество	Оплачиваемые рабочие места для поддержания уровня жизни в регионе. Польза от благотворительных проектов	Устроят пикеты против бизнеса за нарушение экологии, строительстве в неудобном для общества месте и т. д.

В таблице 18 предложены ряд финансовых и нефинансовых показателей, которые могут быть взяты за основу при выстраивании системы показателей в практической работе бизнеса. Важно учитывать интересы всех групп стейкхолдеров, а не только клиентов и акционеров, как это часто бывает на практике. Методику расчёта, порядок сбора информации, систему мониторинга,

положение о мотивации сотрудников на достижение показателей следует закрепить документально в виде приказа в организации.

Таблица 18 – Показатели, достижение которых позволяет контролировать соответствие бизнеса целям и ожиданиям заинтересованных сторон

Группы стейкхолдеров	Финансовые показатели	Нефинансовые показатели
Поставщики капитала		
Инвесторы публичных компаний	Рыночная стоимость ценных бумаг Коэффициент дивидендных выплат Норма процента по облигациям	Корпоративная прозрачность, публичность топ-менеджеров
Инвесторы, собственники частных компаний	Стоимость бизнеса Норма дивидендных выплат	Информационная открытость, публичность собственников-основателей
Кредитные организации	Коэффициенты: финансового рычага, покрытия процента, инвестирования Финансовая подушка безопасности	Хорошая кредитная история Наличие ликвидного залога
Государство, в части предоставления субсидий	Размер получаемых субсидий Величина субсидированной процентной ставки	Наличие деятельности, подходящей под субсидирование
Поставщики ресурсов и услуг		
Подрядчики и поставщики	Коэффициенты ликвидности Рост оборотного капитала Финансовая подушка безопасности на полгода покрытия обязательств	Соответствие критериям благонадёжности контрагента
Самозанятые	Экономия налогов (страховых взносов)	Наличие грамотных технических заданий
Сотрудники	Доля расходов в выручке на выплату заработной платы Доля расходов в выручке на содержание сотрудников	Вертикальный и горизонтальный карьерный рост сотрудников
Получатели результатов деятельности бизнеса		
Клиенты	Рост выручки, маржинальной прибыли или объёма продаваемого товара, увеличение среднего чека	Клиенториентированность сотрудников
Государство, в части налогов	Экономия на налогах в результате использования «белых способов» оптимизации налогообложения	Соблюдение критериев для налогоплательщиков, установленных ФНС
Общество	Доля расходов на благотворительность и благоустройство Резерв на компенсацию возможного экологического ущерба	Создание достойно оплачиваемых рабочих мест для поддержания уровня жизни в регионе Отсутствие вредных выбросов в окружающую среду

Система показателей, табл. 18, является примером. На практике рекомендуется дополнить систему, особенно в части нефинансовых показателей. Например, для группы сотрудники, которые являются главным активом организации, можно добавить показатели, измеряющие: мобильность персонала (готовность к командировкам, переезду в новые регионы/офисы), текучесть кадров, адаптацию персонала к изменениям, участие в профессиональных конкурсах/выставках, публикацию исследований, ведение страниц в социальных сетях с целью рекламы продукции компании, наличие профессиональных сертификатов, прохождение аттестации. Также следует учитывать степень миграции сотрудников внутри компании, их удовлетворённость графиком работы, отношениями в коллективе, оборудованием рабочего места, степень соответствия уровня заработной платы и пользы для бизнеса.

Четвёртое. Определить: перечень отчётов, которые должна генерировать система информационно-аналитического обеспечения, пример в таблицах 19, 39, 21; определить форматы предоставления информации, предпочтительные для стейкхолдеров.

Таблица 19 – Виды информационных материалов для поставщиков капитала

Категория	Виды удовлетворения информационных потребностей
Инвесторы, акционеры публичных компаний	
Отчётность	Ежегодные и квартальные финансовые и операционные отчёты Отчёты по сегментам бизнеса, регионам, продуктам
Материалы для инвесторов	Презентации результатов для инвестиционного сообщества Специализированные отчёты для инвесторов и аналитиков
Нефинансовая отчётность	Отчёты об устойчивом развитии, корпоративной социальной ответственности Раскрытие информации по ESG-факторам (экологическое, социальное, корпоративное управление)
Веб-ресурсы	Раздел для акционеров/инвесторов на сайте Вебкасты, видео- и стенограммы мероприятий
Прямые коммуникации	Взаимодействие на собраниях, роуд-шоу, конференциях Ответы на запросы аналитиков, СМИ, крупных инвесторов
Раскрытие информации	Пресс-релизы о важных событиях и решениях Оповещения о существенных изменениях
Инвесторы, собственники частных компаний	
Финансовая отчётность	Ежегодные финансовые отчёты Управленческая отчётность по запросу
Операционная отчётность	Отчёты по ключевым показателям эффективности Отчёты по проектам/направлениям
Планы развития	Бизнес-планы Стратегические планы Планы капитальных вложений
Прямые коммуникации	Личные встречи/совещания Презентации для инвесторов Ответы на запросы инвесторов
Кредитные организации	
Финансовая отчётность	Финансовая (управленческая) отчётность Бухгалтерская отчётность

Категория	Виды удовлетворения информационных потребностей
График погашения долга	Отчёты по обслуживанию кредитов
Кредитные риски	Отчёты об обеспечении (залогах) Оценка кредитоспособности и рисков
Прямая отчётность	Предоставление отчётности по запросам кредиторов Отчёты о существенных изменениях
Государство, в части предоставления субсидий	
Социально-экономическое влияние	Отчёты о создании рабочих мест Отчёты об объёмах производства/оказания услуг
Налоговая отчётность	Отчёты по налоговым льготам
Отчётность по субсидиям	Отчёты по использованию субсидий Отчёты о выполнении условий субсидирования

Таблица 20 – Виды информационных материалов для поставщиков ресурсов и услуг

Категория	Виды информационного обеспечения
Подрядчики и поставщики	
Контрактная документация	Договоры, спецификации, ТЗ Графики поставок/оказания услуг
Обратная связь	Отзывы о качестве, сроках Запросы на изменения планов
Прогнозы потребностей	Планы закупок Перспективные потребности в ресурсах/услугах
Самозанятые	
Проектная документация	Техническое задание Требования и спецификации
Административная	График работ Правила оплаты и отчётности
Сотрудники	
Трудовые отношения	Трудовые договоры Внутренние политики и инструкции
Обучение и развитие	Программы обучения Возможности карьерного роста
Вознаграждение	Система оплаты труда Компенсации и льготы

Таблица 21 – Виды информационных материалов для получателей результатов деятельности бизнеса

Категория	Виды информационного обеспечения
Клиенты	
Продуктовая информация	Описания товаров/услуг Инструкции, ответы на часто задаваемые вопросы
Обслуживание	Правила гарантий Каналы поддержки
Обратная связь	Отзывы и рейтинги Результаты опросов удовлетворённости
Государство, в части налогов	
Налоговая	Налоговые декларации по всем налогам
Общество	
Социально-экономическое влияние	Отчёты о деятельности и проектах в регионе Отчёты по созданию рабочих мест
Корпоративная социальная ответственность	Отчёты об участии в благотворительных акциях Информация об экологических программах

В статье автора [69, 70] представлена методика рейтинговой оценки бизнесов с учётом ожиданий заинтересованных сторон.

Пятое. Использовать полученные данные на предыдущих этапах чек-листа для настройки программного продукта для бизнеса:

- изучение информационных ожиданий заинтересованных сторон позволяет определить, какие данные, отчёты и аналитические инструменты необходимо включить в программный продукт для удовлетворения их информационных потребностей;

- на основе пожеланий пользователей можно настроить соответствующие панели мониторинга и оповещения о критически важных для них показателях деятельности;

- знание ожиданий стейкхолдеров в части форматов, визуализации и способов получения отчётности определяет принципы построения пользовательского интерфейса программного продукта;

- учёт информационных запросов различных групп стейкхолдеров позволяет правильно распределить права доступа и настроить систему ролей в программном обеспечении.

Программный продукт является ядром информационно-аналитической системы, обеспечивая сбор, обработку и анализ данных для получения аналитической информации, необходимой для принятия обоснованных управленческих решений. Изучение потребностей заинтересованных сторон позволяет эффективно настроить функциональность программного продукта под реальные задачи управления бизнесом. Это достигается за счёт определения требуемых данных, отчётов, аналитических инструментов, принципов построения интерфейсов и настройки прав доступа на основе информационных ожиданий стейкхолдеров. В результате повышается общая эффективность управления бизнесом.

Выводы. Современный бизнес функционирует в среде, где информационные потребности заинтересованных сторон напрямую влияют на стратегическое и операционное управление. Для эффективного взаимодействия со стейкхолдерами необходимо системное выявление их запросов и интеграция этих данных в процесс формирования отчётности. Это требует использования информационно-аналитических систем, способных собирать, обрабатывать и структурировать данные для принятия управленческих решений.

Группы заинтересованных сторон можно условно разделить на три категории: поставщики капитала, поставщики ресурсов и услуг, а также получатели результатов деятельности бизнеса. В число поставщиков ресурсов обоснованно включены самозанятые, сотрудничество с которыми позволяет компаниям оптимизировать затраты, привлекать необходимые трудовые ресурсы и формировать конкурентную среду среди исполнителей. Недостаточное внимание к потребностям этих групп может снизить доверие к компании, спровоцировать конфликты и повлечь за собой финансовые, юридические и репутационные риски.

Для предотвращения таких последствий необходимо внедрение системы мониторинга ключевых финансовых и нефинансовых показателей. Она должна

быть закреплена на нормативном уровне, интегрирована в управленческую практику, автоматизирована и включена в систему мотивации персонала. Эффективность системы определяется не только её технической реализацией, но и практическим применением результатов анализа в управленческих процессах.

В параграфе представлен алгоритм выявления информационных запросов стейкхолдеров, который включает идентификацию заинтересованных сторон, анализ их целей взаимодействия с бизнесом, определение ключевых показателей и форматов отчётности. Описаны методы сбора данных, такие как анкетирование, интервью, анализ существующей документации и мониторинг информационных ресурсов. На основе выявленных потребностей предложена классификация отчётных материалов, соответствующих разным группам пользователей.

Для удовлетворения информационных запросов необходимо формировать отчётность, адаптированную к различным сегментам стейкхолдеров. Это предполагает не только соответствие нормативным требованиям ПБУ и МСФО, но и возможность трансформации данных под конкретные запросы. Достигается это за счёт структурированного подхода к построению управленческой отчётности, корректирующих записей и интеграции данных из различных источников.

Таким образом, учётная политика управленческой отчётности должна обеспечивать согласованность данных, их аналитическую ценность и гибкость в адаптации к потребностям заинтересованных сторон. Это позволит эффективно использовать информацию при принятии стратегических, инвестиционных и операционных решений.

1.5. Организационные аспекты выбора способа ведения учёта в корпоративных структурах

В первом разделе учётной политики «Организационные аспекты» необходимо: установить основные правила организации учётного процесса в компании; определить ключевые параметры и ответственных лиц, от которых зависит своевременность, полнота и достоверность формируемой учётной информации для последующего составления финансовой и управленческой отчётности, табл. 22.

Таблица 22 – Структура раздела «Организационные аспекты»

Параметр	Описание	Пример
Период отчётности	Указывается период, за который готовится отчётность	Календарный год
Валюта отчётности	Валюта, в которой ведётся учёт и составляется отчётность	Российский рубль
Период закрытия программы	Период, в течение которого учётная программа остаётся открытой для внесения данных после окончания отчётного периода	5 рабочих дней
Сроки подготовки отчётности	Крайние сроки для подготовки промежуточной/годовой отчётности	Годовая отчётность – до 25 февраля, квартальная – до 15 следующего месяца
Ответственные за подготовку отчётности	Должностные лица, ответственные за подготовку отчётности	Главный бухгалтер, финансовый директор
Ответственные за первичные документы	Менеджеры подразделений, обеспечивающие своевременное предоставление первичных документов в бухгалтерию	Менеджеры отделов продаж, снабжения, производства и др.

Раздел «Организационные аспекты» учётной политики определяет ключевые параметры организации учётного процесса, включая способ ведения управленческого учёта в группе компаний. Выбор подхода к учёту является принципиально важным, поскольку от него зависит не только корректность отражения хозяйственных операций, но и сопоставимость финансовых и управленческих данных, используемых для принятия стратегических решений.

В группах компаний возможны два основных способа ведения учёта: централизованный, при котором учёт ведётся в единой системе без детализации по юридическим лицам, и децентрализованный, предполагающий отдельное ведение учёта по каждому юридическому лицу с последующей консолидацией данных. Определение подхода должно учитывать структуру группы, степень интеграции бизнес-процессов, требования к детализации информации, а также цели формирования управленческой отчётности.

Формализация способа ведения учёта в учётной политике позволяет минимизировать риск несоответствия данных, обеспечить прозрачность

взаиморасчётов внутри группы и создать единую информационную среду, адаптированную к требованиям управления. Выбор методологии управленческого учёта в группе компаний должен основываться на стратегических задачах бизнеса, учитывать особенности налогового регулирования и обеспечивать релевантность данных для всех заинтересованных сторон.

Отдельные положения данного параграфа были опубликованы автором в статье [42]. В неформализованных корпоративных структурах (НКС) часто используется комбинированная финансовая отчётность для отражения общего финансового положения и результатов деятельности бизнеса. Определение НКС, а также их отличие от формализованных корпоративных структур, подробно рассмотрено в работе автора [56], а также представлены в таблице 23.

Таблица 23 – Основные организационные характеристики ФКС и НКС

Характеристика	Формализованные корпоративные структуры (ФКС)	Неформализованные корпоративные структуры (НКС)
Юридическое оформление	Строго формализовано; включает документы, устанавливающие владение и управление дочерними предприятиями	Минимальные юридические соглашения, не объединяющие компании формально
Централизованное управление	Централизованное управление осуществляется через материнскую компанию	Отсутствие централизованного управления; компании группы принимают автономные решения, хотя собственники могут совместно решать стратегические вопросы
Владение активами и капиталом	Материнская компания владеет активами дочерних структур, обеспечивая централизованный контроль их использования	Компании и ИП владеют собственными активами, что снижает контроль со стороны других участников и позволяет каждому управлять активами автономно
Типы контрагентов и клиентов	Чаще работают с крупными «белыми» контрагентами, что требует прозрачности и формализации	Включают как крупные, так и мелкие компании; контрагенты могут предпочитать минимальный документооборот и расчёты без полного набора документов, снижая необходимость в формальном учёте.
Подход к налогообложению	Используют стратегии налоговой оптимизации в соответствии с законодательством	Оптимизация налогообложения путём распределения доходов и затрат между участниками группы с учётом режима каждого участника; минимизируются налоговые обязательства для каждой компании или ИП

Формализованные корпоративные структуры – это юридически оформленное объединение нескольких компаний, где одна компания владеет контрольным пакетом акций или долей в капитале других компаний, что обеспечивает централизованное управление и контроль. Такие структуры могут быть публичными, размещая акции и облигации на фондовом рынке, или частными, не участвующими в публичном размещении ценных бумаг.

Неформализованная корпоративная структура – это объединение компаний и ИП, не связанных между собой юридически через отдельную (материнскую) компанию как единое юридическое лицо. В таких структурах отсутствует публичное размещение акций и облигаций, и они действуют на основе неофициальных или договорных отношений между участниками.

Формализованные корпоративные структуры (ФКС) предполагают централизованное управление и контроль активов через юридически оформленные связи, что обеспечивает их единое стратегическое управление. Неформализованные корпоративные структуры (НКС) имеют низкую степень централизации, часто объединены для налоговых целей и общего управления, сохраняя юридическую и операционную автономию компаний и ИП, входящих в группу.

Формализованные структуры (ФКС) обеспечивают высокий уровень прозрачности и формализации в финансовой отчётности, что позволяет эффективно контролировать деятельность дочерних компаний и оценивать работу менеджмента. Неформализованные корпоративные структуры (НКС) применяют гибкий подход к учёту и отчётности, ориентируя отчётность на информационные потребности ключевых стейкхолдеров и предоставляя лишь основные данные для контроля и принятия стратегических решений, табл. 24.

Комбинированная отчётность неформализованных структур (НКС) охватывает финансовые показатели всей организации, при этом, ввиду отсутствия обязательств по публикации отчётности группы в соответствии с требованиями № 208-ФЗ «О консолидированной финансовой отчётности», НКС могут частично применять стандарты финансовой отчётности. Это позволяет адаптировать их под информационные потребности бизнеса, особенно в отношении раскрытия примечаний к финансовой отчётности. В связи с этим целесообразно расширить понятие финансовой отчётности НКС, добавив к нему термин «управленческая».

Основной задачей формирования финансовой (управленческой) отчётности в НКС является предоставление релевантной информации для принятия решений собственниками и топ-менеджерами бизнеса. Кроме того, такая отчётность может служить своеобразной «визитной карточкой» для потенциальных инвесторов и кредиторов.

Таблица 24 – Особенности формирования отчётности в ФКС и НКС

Характеристика	Формализованные корпоративные структуры (ФКС)	Неформализованные корпоративные структуры (НКС)
Финансовая отчётность	Требует консолидированной отчётности для включения финансовых результатов всех дочерних компаний; публичные структуры обязаны отчитываться в соответствии с МСФО или национальными стандартами	Формируют комбинированную финансовую (управленческую) отчётность с суммированием данных всех компаний группы, которая адаптируется под внутренние потребности и специфику бизнеса. Отчётность чаще всего не является публичной

Характеристика	Формализованные корпоративные структуры (ФКС)	Неформализованные корпоративные структуры (НКС)
Использование стандартов отчётности	Полностью следуют МСФО или национальным стандартам	Могут частично адаптировать стандарты финансовой отчётности под потребности бизнеса, особенно в раскрытии примечаний и учёте внутригрупповых операций
Роль финансовой и управленческой службы	Включает полноценную финансовую и бухгалтерскую службу с чётким распределением обязанностей и соблюдением законодательных требований для консолидации отчётности	Финансовые и бухгалтерские функции часто децентрализованы и передаются на аутсорсинг; основное внимание уделяется налоговому учёту и подготовке комбинированной отчётности в простых форматах, таких как Excel и Google-таблицы
Применение отчётности для анализа	Консолидированная отчётность используется для стратегического управления и оценки деятельности дочерних структур; обязательна для оценки и вознаграждения топ-менеджеров	Комбинированная отчётность в основном служит для общей оценки деятельности, но может не использоваться для оценки менеджмента; важна для контроля денежных потоков и анализа целесообразности различных бизнес-направлений

Проведённое автором исследование в ходе консультирования бизнеса по вопросам организации управленческого учёта и формирования отчётности показало, что для НКС целесообразно использовать два ключевых подхода к фиксации первичных документов для формирования комбинированной финансовой (управленческой) отчётности:

- первый. Документы фиксируются в единой базе без выделения по отдельным компаниям, входящим в группу. Управленческий учёт ведётся для бизнеса в целом, и внутригрупповые операции, такие как продажи, приобретения товаров или взаиморасчёты между компаниями группы, не отражаются.

- второй. Управленческий учёт ведётся по каждому юридическому лицу и индивидуальному предпринимателю, входящим в НКС. Внутригрупповые операции фиксируются на отдельных счетах или регистрах управленческого учёта. Комбинированная отчётность формируется в конце отчётного периода по методологии, максимально приближенной к процессу составления консолидированной отчётности: строки отдельных финансовых отчётов юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, входящих в группу, агрегируются, а взаимные операции исключаются.

Выбор метода формирования комбинированной финансовой и управленческой отчётности – одно из ключевых решений при внедрении учётной системы и создании финансово-экономической службы компании. Практический опыт автора показывает, что этот выбор во многом определяется стадией жизненного цикла бизнеса, так как на каждом этапе развития компании предъявляются разные требования к учёту и отчётности.

Автоматизация учётных процессов и подход к обработке первичных данных должны соответствовать текущим потребностям организации. Именно жизненный цикл бизнеса влияет на структуру финансовой и управленческой отчётности, её адаптацию к требованиям пользователей, а также на уровень детализации информации, необходимой для принятия управленческих решений. Правильный выбор учётной системы на ранних этапах развития компании обеспечивает её дальнейшую эффективность и соответствие информационным запросам всех заинтересованных сторон.

Ниже приведены характеристики неформализованных корпоративных структур (НКС), в которых целесообразно использовать метод фиксации первичных документов и ведения учёта по всему бизнесу в целом, без составления отдельной управленческой (финансовой) отчётности для каждой компании и индивидуальных предпринимателей, входящих в группу:

- *стадия жизненного цикла бизнеса*: бизнес находится на этапе становления, известном как стадия предпринимательства. На этом этапе юридическая структура создаётся исключительно для целей государственной регистрации бизнеса и оптимизации налогообложения;

- *организация бухгалтерского учёта*: бухгалтерский учёт, как правило, осуществляется на аутсорсинге, или наёмный(е) бухгалтер(а) занимается исключительно налоговым учётом;

- *налоговый режим*: компании и индивидуальные предприниматели, входящие в группу, находятся на специальных налоговых режимах. Важно отметить, что ИП, в отличие от юридических лиц, законодательно освобождены от ведения бухгалтерского учёта. При этом все участники группы обязаны вести налоговый учёт;

- *документооборот*: объём документооборота невелик, а контрагенты ориентированы на расчёт наличными за предоставляемые товары и услуги без предоставления подтверждающих документов;

- *взаимодополняемость компаний*: компании, входящие в группу, тесно связаны между собой и функционируют как единый бизнес-процесс, если, наоборот, группа состоит из отдельных бизнес-проектов собственников, то целесообразно готовить отчётность управляющей компании, что раскрыто в предыдущем параграфе исследования;

- *отсутствие автоматизированной системы*: в бизнесе отсутствует интегрированная автоматизированная система налогового, бухгалтерского и управленческого учёта;

- *метод формирования отчётности*: управленческую (финансовую) отчётность составляет доверенное лицо собственника(ов) с использованием простых инструментов, таких как Excel или Google-таблицы, специально адаптированных под нужды бизнеса;

- *приоритеты в отчётности*: расчёт прибыли не является приоритетом при формировании финансовой отчётности. Основное внимание уделяется отчёту о движении денежных средств, который используется для контроля за денежными потоками;

- *оценка эффективности менеджмента*: финансовые результаты бизнеса не применяются для оценки эффективности управленческой команды.

В описанных условиях ведение учёта по всему бизнесу в целом, без разбивки по отдельным юридическим лицам и ИП, оправдано, так как это позволяет значительно снизить затраты:

- *финансовые*. Отсутствует необходимость приобретать и обслуживать сложные программные продукты для автоматизации учёта. Снижаются затраты на автоматизацию рабочих мест, содержание бухгалтеров и финансистов, обладающий высокой квалификацией;

- *временные*. Экономия времени на подготовку комбинированной отчётности, так как учёт ведётся для бизнеса в целом. Быстрое и простое формирование отчётности с помощью электронных таблиц, что не требует глубоких знаний бухгалтерского учёта.

Таким образом, централизованный подход к учёту позволяет избежать затрат на дорогостоящее программное обеспечение и наем квалифицированных специалистов, а также упрощает процесс подготовки комбинированной управленческой (финансовой) отчётности, что является важным для бизнеса, находящегося на стадии предпринимательства.

Алгоритм применения способа ведения управленческого учёта в целом по бизнесу, без разделения по отдельным юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям, можно описать следующими шагами:

- *первый*, фиксация первичных документов. Все первичные документы (счета, накладные, акты) поступают в единую базу данных без разделения по компаниям или ИП. Взаиморасчёты между компаниями внутри группы фиксируются справочно;

- *второй*, упрощённый учёт. Ведётся единый управленческий учёт для всей группы компаний, отражающий основные показатели – доходы, расходы, денежные потоки – без детализации по юридическим лицам и ИП;

- *третий*, подготовка отчётности. Отчётность формируется в электронных таблицах одним из собственников или доверенным лицом. Основной упор делается на отчёт о движении денежных средств, а расчёт финансового результата (прибыль/убыток) остаётся на второстепенном месте;

- *четвёртый*, анализ показателей. Результаты объединённого учёта используются собственниками или топ-менеджерами для контроля за денежными потоками и принятия управленческих решений.

Пример. Группа компаний включает ООО и несколько ИП. ООО продаёт товар нескольким ИП, но в управленческом учёте эта операция не фиксируется как внутригрупповая. Все данные о выручке и расходах всех компаний объединяются в единую базу. По окончании месяца формируются итоговые отчёты, на основе которых собственник оценивает состояние бизнеса в целом, не анализируя каждый субъект группы по-отдельности.

Рассмотрим характеристики неформализованных корпоративных структур (НКС), для которых целесообразно вести учёт с фиксацией первичных документов по каждой компании, входящей в группу. В этом случае внутригрупповые операции отражаются на отдельных счетах, а

комбинированная отчётность за отчётный период формируется путём консолидации отчётов всех компаний группы. Ниже приведены общие характеристики НКС, которым такой способ ведения учёта подходит:

- *стадия жизненного цикла*: бизнес находится на этапе формализации бизнес-процессов. Важно не только оптимизировать налогообложение, но и обеспечивать правовую защищённость активов, а также улучшать управляемость бизнесом;

- *юридическая структура*: компании разделяются по направлениям бизнеса, которые выстраиваются как отдельные юридические лица или индивидуальные предприниматели (ИП). Такое разделение позволяет более эффективно контролировать каждое бизнес-направление, в том числе через использование управленческого баланса для оценки деятельности;

- *финансовый контроль*: выделение бизнес-направлений на отдельный баланс способствует лучшей управляемости. Это позволяет связывать размер вознаграждения менеджмента с финансовыми результатами конкретных бизнес-направлений, что стимулирует повышение эффективности их работы;

- *правовая и финансовая отчётность*: группа преимущественно состоит из юридических лиц, собственники которых получают доход в виде дивидендов, рассчитываемых на основе бухгалтерской прибыли. Таким образом, учёт изменений в законодательстве в области бухгалтерского учёта становится важным бизнес-процессом;

- *значимость корректного учёта*: корректное ведение бухгалтерского учёта выгодно для всех заинтересованных сторон, так как позволяет не только сдавать отчётность в налоговые органы, но и получать данные для принятия управленческих решений. Правильный расчёт прибыли обеспечивает оптимальный размер дивидендов без искажения финансовых результатов;

- *отход собственников от оперативного управления*: собственники бизнеса постепенно передают операционное управление менеджменту, контролируя бизнес через финансовые показатели, отражённые в отчётности;

- *оценка эффективности менеджмента*: управленческая (финансовая) отчётность активно используется для оценки деятельности менеджеров. Это позволяет собственникам видеть реальные результаты их работы и принимать решения о дальнейших действиях в управлении бизнесом, табл. 25.

Таблица 25 – Характеристики НКС, в которой целесообразно вести учёт по каждой компании, входящей в группу

Характеристика	Описание и выводы
Стадия жизненного цикла	Бизнес на этапе формализации процессов: требуется детализированный контроль и управляемость через финансовую отчётность по каждой компании
Юридическая структура	Структура бизнеса создана не только для налоговой оптимизации, но и для правовой защиты активов, что делает каждое направление бизнеса отдельным юридическим лицом или ИП
Ведение управленческого учёта	Отдельный учёт по каждому бизнес-направлению способствует управлению через финансовую ответственность и привязку вознаграждений менеджмента к результатам

Характеристика	Описание и выводы
Учёт изменений в законодательстве	Важно следить за изменениями в бухгалтерском учёте и законодательстве, так как они влияют на расчёт прибыли и дивидендов, которые служат основным способом получения дохода собственников
Значимость корректного учёта	Правильное ведение бухгалтерии выгодно для всех заинтересованных сторон, так как позволяет использовать финансовую отчётность для принятия управленческих решений, а также для расчёта дивидендов и оценки деятельности компании
Контроль собственников через финансовые показатели	Собственники отходят от оперативного управления и контролируют бизнес через финансовые показатели, включая прибыль и расходы по каждому направлению
Использование отчётности для оценки менеджмента	Управленческая и финансовая отчётность становится инструментом для оценки работы менеджмента, что способствует повышению прозрачности и эффективности бизнеса, а также позволяет принимать обоснованные решения относительно вознаграждений

Таким образом, ведение учёта по каждой компании с консолидацией отчётности позволяет бизнесу не только структурировать управление, но и обеспечить прозрачность финансовых потоков, эффективность работы менеджмента и правовую защищённость. Алгоритм применения учёта по каждой компании с фиксацией внутригрупповых операций и консолидацией отчётности включает следующие шаги:

- *первый*, фиксация первичных документов. Каждая компания и индивидуальный предприниматель ведут учёт своих операций отдельно. Внутригрупповые операции (продажи, закупки, расчёты между компаниями) фиксируются на отдельных счетах управленческого и бухгалтерского учёта;
- *второй*, управленческий учёт. По каждому юридическому лицу формируется управленческая и бухгалтерская отчётность, включая прибыль, расходы и движение денежных средств;
- *третий*, консолидация отчётности. Формируется консолидированная отчётность группы, внутригрупповые операции исключаются.
- *четвёртый*, анализ и оценка. Собственники и менеджмент используют консолидированную отчётность для анализа финансовых результатов бизнеса и принятия стратегических решений.

Пример. Группа компаний включает несколько ООО и ИП, которые взаимодействуют внутри группы. ИП производит товары и продаёт их другим ООО и ИП для дальнейшей реализации. В управленческом учёте ИП (производство) фиксирует продажу ИП (торговля) и ООО (торговля), а ИП (торговля) и ООО (торговля) – покупку от ИП (производство). В конце года эти внутригрупповые операции исключаются при консолидации, чтобы итоговая отчётность отразила только внешние продажи и расходы.

Для неформализованных корпоративных структур (НКС), которые прошли начальную стадию предпринимательства, корректный расчёт прибыли и капитала становится приоритетной задачей при подготовке отчётности. Это обусловлено необходимостью получения достоверной информации для

принятия управленческих решений и распределения дивидендов. В связи с этим, целесообразно выбрать способ фиксации первичных документов и формирования отчётности по каждой компании, входящей в группу, что позволяет обеспечить прозрачность и точность учёта. Комбинированная управленческая (финансовая) отчётность при этом будет являться суммой показателей отдельных отчётов компаний группы.

При подготовке комбинированной отчётности рекомендуется опираться на положения МСФО, касающиеся консолидации отчётности. Основное отличие состоит в том, что в комбинированной отчётности суммируется уставный (акционерный) капитал всех компаний группы, в то время как в консолидированной отчётности отображается капитал только материнской компании. Выбор данного способа ведения учёта и формирования отчётности предоставляет НКС ряд преимуществ, табл. 26:

- порядок в учёте, способ фиксирует каждый первичный документ, относящийся к конкретному юридическому лицу или ИП, что позволяет проследить его влияние на итоговую отчётность бизнеса;

- сближение бухгалтерского и управленческого учёта, ведение учёта по каждой компании позволяет использовать бухгалтерские данные для управленческого анализа, что снижает необходимость в параллельном ведении двух учётов;

- законный документооборот, на данном этапе жизненного цикла бизнеса контрагенты преимущественно ведут «белую» бухгалтерию, что избавляет НКС от необходимости дублировать документы для теневых операций, снижая затраты на учёт;

- оптимизация юридической структуры, структурные изменения в бизнесе позволяют легально оптимизировать налогообложение, что способствует экономической эффективности;

- оптимизация бухгалтерской и финансовой службы: введение этого способа ведёт к перераспределению функций и обязанностей внутри финансово-бухгалтерского отдела, делая процесс ведения учёта более управляемым и эффективным;

- оценка эффективности бизнес-направлений: ведение учёта по каждому юридическому лицу даёт возможность собственникам и топ-менеджменту оценивать рентабельность и эффективность каждого направления деятельности.

Таблица 26 – Преимущества для НКС при ведении управленческого учёта по каждой компании группы

Характеристика	Описание и выводы
Учёт по каждой компании	Ведение учёта позволяет проследить влияние всех операций и документов на отчётность каждой компании, входящей в НКС, и оценить их вклад в общую деятельность группы
Сближение бухгалтерского и управленческого учёта	Объединение этих двух видов учёта в единую систему способствует улучшению управленческих решений на основе точных бухгалтерских данных

Характеристика	Описание и выводы
Контроль затрат	Ведение «белого» документооборота снижает издержки на параллельный учёт, так как не требуется дублировать документы для «чёрного» учёта
Оптимизация налогообложения	Реорганизация юридической структуры позволяет легально оптимизировать налоги, снижая налоговую нагрузку, не нарушая при этом законодательство
Функциональные изменения в бухгалтерии	Происходит перераспределение функций бухгалтерии, что повышает общую эффективность финансово-бухгалтерских операций и снижает нагрузку на персонал
Оценка бизнес-направлений	Финансовая отчётность по каждому направлению даёт возможность оценивать рентабельность отдельных бизнесов и принимать решения о целесообразности их нахождения в группе

Минусы выбора данного способа ведения управленческого учёта:

- затраты на программное обеспечение: требуется приобретение программного продукта с модулем для ведения бухгалтерского учёта, что увеличивает расходы бизнеса;
- перестройка юридической структуры: изменение структуры компании для оптимизации налогообложения и управления может потребовать дополнительных затрат на юридические и финансовые услуги;
- расширение штата: может потребоваться увеличение затрат на создание рабочих мест и содержание штата бухгалтеров и финансистов для качественного ведения учёта и подготовки отчётности

Однако, несмотря на дополнительные издержки, второй способ ведения комбинированной финансовой отчётности позволяет обеспечить более точный учёт всех операций, повысить управляемость бизнесом и облегчить анализ его эффективности.

Вывод. В параграфе представлены основные характеристики неформализованных корпоративных структур, которые следует учитывать при автоматизации учётной системы и выборе способа получения комбинированной финансовой (управленческой) отчётности. На начальной стадии жизненного цикла бизнесу целесообразно применять способ фиксации первичных документов и ведения учёта в целом по НКС, то есть без формирования финансовой (управленческой) отчётности каждой компании, входящей в группу. После прохождения стадии предпринимательства стоит пересмотреть учётную систему и применять способ фиксации первичных документов по каждой компании, входящей в корпоративную структуру, формировать отдельные финансовые отчёты каждой компании и ИП, и уже на их основе составлять комбинированную отчётность. На любой стадии жизненного цикла собственникам и руководителям бизнеса следует помнить, что нецелесообразно пренебрегать законодательством в области бухгалтерского учёта и МСФО. Поскольку это всегда приводит к излишним затратам на ведение учёта и лишает стейкхолдеров бизнеса возможности получать релевантную финансовую отчётность, пригодную для принятия стратегических, финансовых и операционных решений.

ГЛАВА 2. ПОВЫШЕНИЕ АНАЛИТИЧЕСКИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ (ФИНАНСОВОЙ) ОТЧЁТНОСТИ

2.1. Бриф как инструмент прототипирования управленческой (финансовой) отчётности

Финансовая и управленческая отчётность должна быть не просто регламентированной, а функциональной, обеспечивая информацию, необходимую как внутренним, так и внешним заинтересованным сторонам. Унифицированные форматы, разработанные на основе ФСБУ 4/2023 и IAS 1,7 [137, 141, 150], определяют структуру отчётов, но не учитывают отраслевые особенности и специфику бизнес-моделей.

Во втором разделе учётной политики «Форматы управленческой (финансовой) отчётности» должны быть разработаны аналитические формы отчётности, обеспечивающие стейкхолдеров необходимой информацией для принятия решений. Они должны соответствовать реальным информационным потребностям пользователей, а не ограничиваться выполнением формальных нормативных требований. Без этого отчёты либо перегружаются избыточными данными, не имеющими практической ценности, либо не содержат ключевых показателей, необходимых для оценки деятельности компании. Вторая глава монографии посвящена рекомендациям по разработке таких форм отчётности.

В данном параграфе представлены брифы требований к содержанию основных форм управленческой (финансовой) отчётности, которые позволят адаптировать их к потребностям пользователей и минимизировать необходимость последующих корректировок. Вопросы формирования и содержания форм отчётности исследованы в трудах экспертов [3, 110, 1, 26]. Однако в этих работах не поднимался вопрос составления брифа требований к отчётности.

В рамках данной работы будут использованы следующие определения:

- прототипирование отчётности – это процесс создания и тестирования макетов отчётных форм до их окончательного внедрения. Он позволяет адаптировать отчётность под конкретные задачи бизнеса, проверяя удобство её использования и соответствие управленческим потребностям;

- бриф – это первый этап, на котором определяются требования: цель отчётности, ключевые показатели, структура, формат представления данных и конечные пользователи. На его основе создаются тестовые версии отчётов, которые тестируются в реальных сценариях, дорабатываются с учётом обратной связи и оптимизируются.

Надо отметить, что часто приоритет при составлении отчётности отдаётся соблюдению нормативов, а не удобству её использования. В результате бизнес вынужден либо работать с неадаптированными форматами, либо тратить дополнительные ресурсы на их доработку. Внесение изменений требует согласований, модификации IT-систем и пересмотра алгоритмов учёта, что ведёт к дополнительным затратам. При этом заранее оценить удобство и практическую ценность новой структуры отчётов сложно. Если после внедрения отчётность

оказывается неэффективной, требуются новые корректировки, что увеличивает издержки.

Попытки стандартизировать отчётность без учёта бизнес-модели компании приводят либо к перегрузке данными, либо к недостаточной аналитичности. Для сокращения затрат на доработки и повышения ценности отчётов важно заранее определить их структуру, детализацию и способ представления информации. Это обеспечит релевантность данных для стейкхолдеров и сделает управленческую отчётность эффективным инструментом принятия решений.

Перед автоматизацией отчётности чаще всего сразу формируют техническое задание (ТЗ), пропуская этап изучения потребностей пользователей. В результате отчёт может оказаться неудобным или недостаточно информативным, что требует последующих исправлений. Бриф помогает заранее зафиксировать ключевые показатели, структуру и формат представления данных, снижая вероятность доработок. Его использование совместно с прототипированием перед разработкой ТЗ позволяет сформулировать корректные требования и создать отчётность, отвечающую запросам стейкхолдеров (табл. 27).

Таблица 27 – Сравнительная характеристика брифа и технического задания

Критерий	Бриф	Техническое задание (ТЗ)
Цель	Определение ключевых требований, ожиданий и целей отчётности	Подробное описание структуры, логики и механики формирования отчёта
Структура	Краткий перечень вопросов и параметров, требующих уточнения	Формализованный документ с чёткими требованиями к данным, алгоритмами расчётов и форматами
Детализация	Высокий уровень абстракции: что нужно и почему	Глубокая детализация: как это реализовать
Использование	На этапе согласования и определения концепции	На этапе разработки и внедрения
Кто заполняет	Руководители, аналитики, пользователи отчётности	Разработчики, IT-специалисты, бизнес-аналитики
Кто использует	Разработчики отчётности, финансовый отдел	Исполнители, занимающиеся технической реализацией

Бриф определяет цели отчётности и информацию, необходимую пользователям, но не содержит технических деталей. Он отвечает на вопросы о содержании и значимости отчёта, а не о способах его реализации. В отличие от него, техническое задание включает конкретные параметры: структуру, методы расчёта, источники данных и требования к автоматизации. Бриф фиксирует направление разработки, а ТЗ детализирует процесс его воплощения.

Прототипирование отчётности – это поэтапная проверка её удобства и применимости перед внедрением (табл. 28). Ключевым элементом этого процесса является бриф, который формирует требования к содержанию и структуре отчётов. Разработанный подход позволяет адаптировать отчётность к

информационным потребностям пользователей, предотвращая появление избыточных или нерелевантных данных и сокращая затраты на корректировки.

Таблица 28 – Этапы прототипирования финансовой отчётности на основе брифа

Этап	Действия	Результат
Формирование брифа	Определяются цели отчётности, её пользователи, ключевые показатели и структура. Фиксируются требования к данным и их представлению	Создан документ с чёткими требованиями, который задаёт направление разработки отчёта
Анализ текущей отчётности	Оцениваются существующие отчётные формы, выявляются проблемы: перегруженность данными, нехватка нужных показателей или сложность интерпретации	Сформирован перечень корректировок и недостающих элементов
Разработка тестовых шаблонов	Создаются пробные версии отчётов с разной детализацией и структурой. Используются реальные данные для моделирования	Готовы черновые макеты отчётов, адаптированные под разных стейкхолдеров.
Проверка в тестовых сценариях	Отчёты тестируются в реальных ситуациях. Проверяется, помогают ли они в принятии решений, насколько легко с ними работать	Определены сильные и слабые стороны отчётов, выявлены возможные улучшения
Сбор обратной связи	Внутренние и внешние заинтересованные стороны дают комментарии по удобству, аналитической ценности и структуре отчётов	Подготовлен перечень доработок с учётом реальных потребностей стейкхолдеров
Корректировка и доработка	В отчёты вносятся изменения: перераспределяются показатели, корректируются уровни детализации, убираются лишние данные	Созданы финальные версии отчётов, максимально соответствующие потребностям пользователей
Внедрение и контроль качества	Готовые отчёты вводятся в работу. Оценивается их влияние на процессы управления. При необходимости вносятся уточнения	Отчётность полностью интегрирована в рабочие процессы и отвечает задачам бизнеса

Различные группы стейкхолдеров требуют разного уровня детализации данных в зависимости от структуры компании, модели управления и целей анализа. В производственном бизнесе критически важно отслеживать себестоимость продукции в разрезе отдельных цехов и технологических процессов для контроля затрат и эффективности производства. В торговых и дистрибьюторских компаниях ключевое значение имеет представление прибыли по регионам и каналам сбыта, что позволяет оценивать рентабельность взаимодействия с разными клиентскими сегментами.

Перед разработкой отдельных отчётных форм необходимо определить общие требования к управленческой (финансовой) отчётности, чтобы обеспечить единообразие в структуре данных, детализации и наборе ключевых показателей. В таблице 29 приведены вопросы, помогающие зафиксировать эти требования и согласовать подход к созданию всех отчётных форм.

Таблица 29 – Бриф: ключевые параметры управленческой отчётности

Вопросы для уточнения		Описание требований
Цель отчётности		
Какие управленческие решения она должна поддерживать?		Определяются задачи: контроль финансовых показателей, анализ эффективности, оценка стоимости бизнеса, планирование деятельности
Пользователи		
Кто будет использовать отчётность?		Учитываются потребности разных групп стейкхолдеров: поставщиков капитала, поставщиков ресурсов, пользователи результатов деятельности бизнеса
Схема функционирования бизнеса		
Какая общая схема функционирования бизнеса?		Разобраться в основных и вспомогательных бизнес-процессах; определить движение финансовых и материальных ресурсов, и соответственно объекты оборотного капитала
Экономическая форма бизнеса		
Какое количество ИП и юридических лиц задействованы в бизнесе, как они взаимосвязаны между собой		Определить тип корпоративной структуры: холдинг де-юре или де-факто; вертикальный, горизонтальный, конгломерат
Тип отчётности		
Какую форму представления данных использовать?		Выбирается формат: консолидированная отчётность, комбинированная отчётность, отдельная отчётность, группировка по проектам или направлениям. Например: консолидированная для холдинга де-юре; комбинированная для холдинга де-факто; консолидированная или комбинированная для вертикального или горизонтального холдинга; отчётность инвестиционной организации для конгломерата
Основные показатели		
Какие ключевые метрики включить?		Определяются показатели, которые следует отразить в отчётах, кроме строк активов, обязательств, доходов, расходов, капитала: оборотный капитал, чистые активы, ROI, EBITDA, EBIT, рентабельность, маржа и т. д.
Уровни детализации		
Нужно ли различие по направлениям, регионам, продуктам?		Определяется, какой уровень разбивки данных требуется для детального анализа
Частота обновления		
Как часто отчёты должны формироваться?		Определяется периодичность: ежемесячно, ежеквартально, по полугодиям, оперативные отчёты по запросу
Источники данных		
Откуда будут поступать данные?		Указывается, какие системы используются: CRM система, ручной ввод данных, электронный документооборот с контрагентами, банк-клиент.
Динамика и анализ		
Как отчётность должна отражать изменения?		Сравнение с прошлым периодом, план-факт анализ, тренды по ключевым статьям
Формат представления		
В каком виде должен быть отчёт?		Выбираются таблицы, диаграммы, графики, сравнительные показатели
Ответственные лица		
Кто собирает, проверяет и анализирует данные?		Закрепляются роли: финансовый отдел, аналитики, операционные менеджеры

Определение общих требований к управленческой отчётности (табл. 29) позволяет задать основу для разработки отдельных её форм, табл. 30, 32, 33, 34.

При формировании брифов, на основании которых будут определены формы управленческой (финансовой) отчётности, необходимо учитывать следующие принципы компоновки:

Взаимосвязь отчётных форм. Пользователь должен с минимальными усилиями сопоставлять информацию в различных отчётностях. Например, выручка (отчёт о прибылях и убытках) не равна поступившим денежным средствам от клиентов (отчёт о движении денежных средств) на сумму изменений авансов от покупателей (обязательства в балансе) и дебиторской задолженности (оборотные активы в балансе).

Сопоставимость показателей с аналогичными бизнесами и прошлыми периодами. Форматы отчётности не должны изменяться без значительных корректировок бизнес-процессов. Информация в отчётах должна учитывать отраслевую специфику. Например, в добывающих компаниях выделяют строку «разведка и оценка минеральных ресурсов», а в строительных организациях – «эскроу-счета».

Релевантность для управленческих решений. Отчётность должна не просто информировать о результатах деятельности, а обеспечивать данные для принятия решений. Например, в публичных компаниях необходимо включать показатель «прибыль на акцию», позволяющий рассчитывать мультипликатор P/EPS.

Отражение специфики бизнеса. Структура отчётности должна учитывать ключевые особенности деятельности компании. Например, ритейл-компании могут включать показатели динамики товарных запасов и средний чек, производственные предприятия – коэффициенты загрузки мощностей, а IT-компании – показатели выручки на одного пользователя (ARPU).

Оптимизация временных затрат на расчёты. В отчёте о финансовых результатах целесообразно отдельно представлять уровни прибыли, используемые для расчёта рентабельности: валовая прибыль, прибыль до налогообложения, EBITDA, EBIT, чистая прибыль.

Существенность информации. Отчётность не должна содержать избыточных данных, отвлекающих внимание стейкхолдеров. Существенность определяется индивидуально для каждой компании исходя из специфики деятельности и значимости событий отчётного периода. Например, строка «обесценение активов» может выделяться отдельно или включаться в состав прочих расходов в зависимости от её влияния на финансовый результат.

Соблюдение этих принципов позволит создать отчётность, которая будет не только соответствовать нормативным требованиям, но и служить эффективной информационной базой для принятия решений стейкхолдерами.

Ключевой формой отчётности является баланс, поэтому следует начать брифирование с него, табл. 30.

Таблица 30 – Пример брифа на формирование управленческого баланса

Вопросы для уточнения	Описание требований
Формат баланса	
Какую модель выбрать?	Классический баланс (Активы = Капитал + Обязательства) или баланс с акцентом на чистые активы (Чистые активы = Источники финансирования), табл. 31
Разделы актива	
Какие категории активов важны для представления?	Выделение внеоборотных и оборотных активов, определение их перечня, уточнение по разбивке финансовых вложений, незавершённых проектов и т. д.
Разделы обязательств и капитала	
Как структурировать источники финансирования?	Группировка по видам обязательств (краткосрочные, долгосрочные) и по источникам финансирования (собственные, заёмные, привлечённые средства) Обособленное представление внутригрупповых источников Определение перечня оценочных обязательств
Методы оценки	
Как рассчитывать стоимость активов и обязательств?	Историческая стоимость, справедливая стоимость, дисконтированная оценка обязательств
Группировка данных	
Как детализация влияет на аналитику?	Разбивка по подразделениям, направлениям бизнеса, ключевым активам, региональному распределению
Ключевые финансовые показатели	
Какие показатели следует отразить непосредственно в управленческом балансе?	Оборотный капитал, коэффициенты ликвидности, уровень долговой нагрузки, структура финансирования
Форма представления капитала	
Где представлять раздел капитал и с какой детализацией?	Следует ли представлять раздел капитал после или перед разделом обязательства? Структура: капитал собственников плюс нераспределённая прибыль (НП) или капитал собственников плюс НП на начало плюс чистый финансовый результат периода минус дивиденды. Следует ли дивиденды представлять в разрезе категорий собственников бизнеса?

Баланс должен не просто отражать активы, обязательства и капитал, а быть адаптированным под требования конкретных стейкхолдеров. Производственная компания может детализировать баланс по видам активов: отдельно учитывать оборудование, незавершённое производство и сырьё, чтобы оценивать загрузку мощностей и оборачиваемость запасов. Дистрибьюторский бизнес фокусируется на оборотных активах, выделяя складские остатки и дебиторскую задолженность по клиентам, что позволяет контролировать ликвидность и эффективность работы с контрагентами. Строительная компания включает в структуру долгосрочные обязательства с представлением по проектам, чтобы отслеживать источники финансирования и будущие платежи. Холдинговая структура может группировать капитал и обязательства по сегментам, что помогает оценивать финансовую устойчивость отдельных направлений бизнеса.

В общем виде данные в балансе могут быть представлены в формате активы равны пассивам (вариант 1, табл. 31), а могут – в формате чистые активы равно капитал (вариант 2, табл. 31).

Таблица 31 – Пример группировки разделов в балансе

1 вариант		2 вариант	
Статьи	Руб.	Статьи	Руб.
Внеоборотные активы	120	Оборотные активы	130
Оборотные активы	130	Краткосрочные обязательства	90
Итого активы	250	Чистые оборотные активы (оборотный капитал)	130 - 90 = 40
Долгосрочные обязательства	100	Внеоборотные активы	120
Краткосрочные обязательства	90	Долгосрочные обязательства	100
Итого обязательства	190	Чистые активы	40+120-100 = 60
Капитал	60	Капитал	60
Уставный капитал	10	Уставный капитал	10
Прочие компоненты капитала	5	Прочие компоненты капитала	5
Нераспределённая прибыль		Нераспределённая прибыль: Плюс/ Минус	45
		Нераспределённая прибыль (убыток) на начало периода: Плюс/ Минус	20
		Прибыль (убыток) периода: Минус	35
		Выплаченные дивиденды и прочие вознаграждения собственникам	(10)
Итого капитал и обязательства	250	Финансирование чистых активов (капитал)	60
Балансирующая величина			
Активы = Обязательства + Капитал	250=250	Чистые активы = Капитал	60 = 60

Балансирующим элементом во 2 варианте, табл. 31, являются чистые активы (капитал). Данный формат является более аналитическим для целей управленческой отчётности по сравнению с первым вариантом, который считается традиционным, поскольку: сразу видна величина оборотного капитала; в нижней части отчёта логично располагается раздел «Капитал»; при представлении нераспределённой прибыли в виде четырёх строк становятся видны дивиденды и прибыль за период. Таким образом, собственники и инвесторы получают возможность без использования дополнительных форм сразу понять, какие факторы и повлияли на изменение капитала за период.

Формирование брифа управленческого баланса позволяет определить, какие аспекты финансового положения компании должны быть учтены в анализе финансовых результатов (табл. 32). Баланс фиксирует состояние активов, обязательств и капитала на определённую дату, а отчёт о финансовых результатах отражает, насколько эффективно используются эти ресурсы в течение отчётного периода. Структура баланса оказывает влияние на финансовые показатели. Например, рост заёмного капитала должен быть согласован с расходами на его обслуживание, такими как выплаты процентов. Если активы и обязательства сгруппированы по направлениям деятельности, в отчёте о финансовых результатах аналогично должна быть представлена прибыль по этим направлениям.

Таблица 32 – Пример брифа на формирование управленческого отчёта о финансовых результатах

Описание требований	Вопросы для уточнения
Структура отчёта	
Определяется детализация отчёта по видам деятельности : операционной, инвестиционной и финансовой. Выделяются различные уровни прибыли: валовая, операционная, прибыль до налогообложения (ЕВТ), EBITDA, чистая прибыль	Какие уровни прибыли критически важны?
Какой вид деятельности по ОКВЭД является основным и какие расходы напрямую с ним связаны?	
Следует определить компоненты верхней части отчёта. Например: выручка, себестоимость реализованных товаров (торговля розничная и оптовая); доход от фрахта судов, эксплуатационные и рейсовые расходы (аренда морских судов); процентные доходы, процентные расходы (деятельность по предоставлению финансовых услуг)	По каким основным видам деятельности актуально считать валовую прибыль?
Метод формирования себестоимости	
Уточняется подход к расчёту себестоимости: по категориям продукции, услуг или подразделениям. Важно ли отражать остатки запасов на начало и конец периода, а также прямые и косвенные производственные затраты	Какой метод учёта затрат используется?
Структура доходов и расходов	
Определить перечень и структуру коммерческих и административных расходов. Разграничиваются прочие доходы и расходы. Например, отдельно выделяются поступления от аренды, лицензионных отчислений, курсовые разницы и обесценение активов	Какие виды доходов и расходов, связанные с продажами и управлением бизнеса требуют детализации?
Структура корректировок («неденежных доходов/расходов»)	
Фиксируется перечень корректировок активных и пассивных резервов, переоценки и обесценения активов. Например, корректировка резерва по кредитным убыткам, гарантийному ремонту, резерв переоценки активов и т. д.	Какие активные резервы и оценочные обязательства формируются в бизнесе?
Аналитические показатели	
Определяется необходимость включения в отчёт ключевых финансовых показателей: EBITDA, EBIT, маржинальность, рентабельность продаж, коэффициенты покрытия процентов	Какие показатели критичны для анализа эффективности бизнеса?

Описание требований	Вопросы для уточнения
Формат представления налоговых платежей	
Решается, показывать ли налоговые платежи единой строкой или детализировать их по видам налогов (налог на прибыль, НДС, налоги на имущество)	Какие налоги нужно учитывать отдельно?
Интеграция с другими отчётными формами	
Обеспечивается согласованность с балансом (через показатель чистой прибыли) и отчётом о движении денежных средств (пересчёт доходов и расходов в соответствующие поступления и выплаты)	Какие показатели должны быть согласованы с другими отчётами?

Управленческий отчёт о финансовых результатах должен не только фиксировать прибыль и убытки, но и обеспечивать анализ источников доходов, структуры затрат и динамики ключевых показателей (табл. 32). В зависимости от бизнес-модели его структура и акценты могут различаться. Для розничной торговли важно понимать, какие товарные категории формируют основную выручку, какие дают наибольшую маржинальность и насколько оправданы скидочные акции. Производственные компании сосредотачиваются на себестоимости продукции, анализе затрат на сырьё и энергию, а также выявлении причин отклонений фактических показателей от плановых значений. В сфере услуг приоритетом является рентабельность проектов, стоимость привлечения клиентов и коэффициент загрузки персонала.

Отчёт о финансовых результатах показывает, какие направления бизнеса приносят доход и какие статьи затрат оказывают наибольшее влияние на прибыль, но не раскрывает движение денежных средств. Прибыль может быть высокой, но если значительная часть средств заморожена в дебиторской задолженности или запасах, компания может испытывать нехватку ликвидности. Для контроля за поступлениями и выплатами необходим управленческий отчёт о движении денежных средств, который позволяет отслеживать кассовые разрывы, оценивать возможность финансирования операционной деятельности без привлечения дополнительных заёмных средств и управлять запасами ликвидности (табл. 33).

Примеры группировки разделов управленческих отчётов о финансовых результатах и движении денежных средств будут представлены в следующих параграфах монографии.

Таблица 33 – Пример брифа на формирование управленческого отчёта о движении денежных средств

Описание требований	Вопросы для уточнения
Метод составления отчётам	
Определяется, применяется ли прямой или косвенный метод представления данных. Прямой метод позволяет анализировать конкретные источники поступлений и расходов, косвенный – выявлять причины изменения денежных потоков через корректировки финансового результата	Какой метод предпочтителен для анализа денежных потоков компании?
Аналитические разрезы операционной деятельности	
Уточняется детализация поступлений и платежей. Например: поступления от клиентов делятся на предоплату, оплату за реализованные товары и услуги, погашение дебиторской задолженности. Оплата операционных расходов – по поставщикам, сотрудникам, налогам и сборам	Какие категории поступлений и выплат критичны для управления ликвидностью?
Контроль признаков финансовой пирамиды	
Учитывается соотношение поступлений и выплат. Важно определить, растёт ли предоплата клиентов и направляется ли она на покрытие текущих расходов, что может указывать на риск кассовых разрывов	Как отслеживать риски кассовых разрывов?
Структура инвестиционных потоков	
Определяется представление инвестиций на реальные (приобретение ОС, капремонт) и финансовые активы (инвестиции в компании группы, займы, вложения в рынок)	Какие инвестиции требуют детализации?
Отражение займов и кредитования	
Разделяются займы, выданные групповым компаниям, обособленным подразделениям, собственникам, а также торговые операции на финансовом рынке	Какие виды займов следует учитывать отдельно?
Финансовые потоки	
Уточняются расчёты с владельцами заёмного и собственного капитала. Например, погашение кредитов, выплаты процентов, возврат займов собственникам, выплаты дивидендов	Как учитывать выплаты по кредитам, дивидендам, займам?
Выделение показателей для оценки бизнеса	
Вводятся аналитические показатели: денежные потоки на бизнес (до расчётов с владельцами капитала), денежные потоки, приходящиеся на владельцев собственного капитала. Эти данные используются для оценки бизнеса доходным или сравнительным методом	Какие показатели критичны для анализа финансовой устойчивости?
Формат представления итоговых данных	
Определяется итоговый формат отчёта: разбивка денежных потоков по видам деятельности (операционные, инвестиционные, финансовые), расчёт чистого денежного потока и изменение денежных средств за период	Требуется ли детализация денежных потоков по подразделениям?

Отчёт об изменении капитала необходим для отражения динамики собственного капитала компании и объяснения изменений, зафиксированных в соответствующем разделе баланса. Он позволяет собственникам и инвесторам анализировать источники формирования и использования капитала, включая реинвестирование прибыли, выплату дивидендов, эмиссию новых акций или корректировки в связи с переоценкой активов, табл. 34.

Таблица 34 – Пример брифа на формирование финансового (управленческого) отчёта об изменении капитала

Описание	Вопросы для уточнения
Структура капитала	
Определяется детализация капитала по его составляющим	Какие виды капитала необходимо выделять отдельно?
Изменения за отчётный период	
Фиксируются ключевые статьи, влияющие на капитал	Какие операции с капиталом критичны для анализа?
Детализация по видам операций	
Выделяются изменения капитала по видам деятельности	Требуется ли детализация по акционерам и долям?
Связь с отчётом о финансовых результатах	
Согласование чистой прибыли с её распределением	Как учитывать реинвестированную прибыль?
Связь с балансом	
Контроль показателей капитала на начало и конец периода	Какие корректировки должны быть учтены?
Отражение распределения прибыли	
Уточняется детализация использования прибыли	Какие направления финансируются за счёт капитала?
Корректировки и переоценки	
Фиксируется переоценка активов, изменения учётной политики	Какие статьи требуют переоценки?
Формат представления данных	
Определяется форма подачи информации	Требуется ли представление по источникам и направлениям капитала?

Брифирование управленческой отчётности – это процесс структурирования требований к формам отчётов с учётом потребностей пользователей и специфики бизнеса. Формирование брифов требует комплексного подхода, учитывающего не только общие методологические принципы, но и конкретные бизнес-ситуации, в которых отчётность будет использоваться. При внедрении учёта и разработке управленческой отчётности ключевую роль играет **методолог**, который составляет брифы, согласовывает требования к отчётности и формулирует правила её формирования. Методолог учитывает текущие бизнес-процессы, особенности отрасли, уровень автоматизации учёта, потребности собственников, руководства и финансовых специалистов. В таблице 35 представлены сформулированные автором принципы, которым рекомендуется следовать при разработке брифов.

Таблица 35 – Принципы брифирования управленческой отчётности

Принцип	Описание
Адаптация к бизнес-модели	Бриф должен учитывать специфику компании: производственные предприятия требуют детализации себестоимости, торговые сети – анализа маржинальности, проектные организации – отчётности по каждому проекту. Универсальные формы могут быть неэффективны
Соответствие управленческим задачам	Структура отчётности должна помогать в анализе ключевых показателей, необходимых для принятия решений. Если отчёт не даёт управленцам ответов на важные вопросы, его необходимо пересмотреть
Связь с бухгалтерскими и операционными данными	Данные в управленческих отчётах должны быть сопоставимы с бухгалтерской и операционной отчётностью, но не дублировать её. Методолог должен определить, какие показатели можно брать из существующих источников, а какие требуют дополнительного расчёта
Гибкость структуры и детализации	В брифе должны быть заложены механизмы адаптации отчётов к изменениям в бизнесе. Например, если компания расширяет географию деятельности, отчётность должна предусматривать возможность группировки данных по регионам
Единые правила классификации данных	Управленческие отчёты должны быть сопоставимы между собой и с другими формами отчётности. Если баланс содержит активы по подразделениям, отчёт о финансовых результатах должен показывать прибыльность по тем же сегментам
Разграничение уровней аналитики	Разные пользователи отчётности нуждаются в разной детализации данных. Методолог должен определить, какие показатели должны быть агрегированными для топ-менеджмента, а какие детализированными для финансовых аналитиков
Автоматизация сбора данных	Бриф должен предусматривать возможность автоматического формирования отчётности на основе существующих систем учёта. Это снижает риск ошибок и повышает оперативность получения данных
Устойчивость к изменениям в бизнесе	Методолог должен учитывать перспективы развития компании, внедрение новых направлений деятельности и возможные изменения в структуре управления, чтобы отчётность оставалась актуальной без частых корректировок

Методолог не только формирует требования к отчётности, но и организует процесс их сбора и систематизации. Для этого используются интервью с пользователями отчётности, анализ существующих форм, оценка их применимости в управленческих решениях. Также могут применяться опросы и тестирование предварительных макетов отчётов, позволяющие выявить избыточные или недостаточные показатели. Такой подход позволяет учитывать реальные бизнес-процессы, стратегические цели и потребности различных групп пользователей. Способы изучения информационных потребностей стейкхолдеров представлены в параграфе 1.4 данного исследования.

Брифирование использовалось автором в процессе разработки программных решений для формирования финансовой (управленческой) отчётности в электронных таблицах. В первых проектах на этапе сбора требований заказчики испытывали затруднения с формулированием ключевых показателей и структуры отчётов. Это приводило к многократным доработкам, несогласованности данных и задержкам во внедрении отчётных форм. Анализ ошибок выявил, что отсутствие чётко структурированных вопросов на старте

разработки мешает заказчикам формулировать свои требования. В ответ на это были разработаны списки вопросов (брифы), которые в последующих проектах позволили: систематизировать запросы заказчиков; определить действительно значимые показатели; выбрать оптимальный уровень детализации. Применение брифов обеспечило согласованность данных между управленческим балансом, отчётом о финансовых результатах и отчётом о движении денежных средств. Их использование на этапе проектирования позволило сократить количество последующих корректировок более чем на 50 %, снизить время на доработку отчётов и повысить удобство восприятия данных для пользователей. Опыт автора показывает, что структурированное фиксирование требований через брифирование значительно повышает эффективность разработки отчётности, снижает затраты на доработки и способствует созданию релевантных и согласованных отчётных форм.

Следует отметить, что при подготовке форм отчётности следует уделить внимание представлению цифр. Визуально хорошо воспринимаются цифры до шести знаков, где присутствует разделители разрядов. Например, данные компании, измеряемые в миллиардах, лучше записать в млн. руб.: 10 325 657 989 руб. следует представить в отчёте как 10 325 млн. руб.

Форма финансовой отчётности должна соответствовать ряду критериев, обеспечивающих её полезность для использования заинтересованными сторонами. В таблице 36 представлены разработанные автором критерии, по которым следует оценивать аналитичность форм отчётности.

Таблица 36 – Предлагаемые критерии для оценки аналитичности форм управленческой (финансовой) отчётности

Критерий	Описание
Разрядность цифр	Насколько удобно воспринимать данные, представленные в отчётности. Использование подходящего масштаба (тысячи, миллионы) повышает удобство восприятия
Согласованность терминологии	Единая система наименований строк в разных отчётах (например, доходы/расходы и поступления/платежи), что упрощает анализ и сопоставление данных
Взаимосвязь между отчётами	Способность отчётности демонстрировать связь между доходами, расходами, денежными потоками, активами и обязательствами для облегчения комплексного анализа
Выделение уровней прибыли	Наличие в отчёте промежуточных уровней прибыли (валовая, операционная, чистая прибыль), что помогает лучше оценивать финансовые результаты компании
Формат данных для экспресс-оценки	Возможность быстро оценить финансовое положение компании на основе ключевых показателей из баланса, таких как структура активов и обязательств
Информационная насыщенность	Достаточность данных для расчёта основных показателей анализа деятельности бизнеса: рентабельности, финансовой устойчивости, ликвидности.
Удобство извлечения информации	Лёгкость получения данных для расчёта ключевых коэффициентов и показателей. Последнее что важно для оперативного принятия решений на основе отчётности

Формы отчётности, отвечающие указанным критериям, способствуют повышению релевантности финансовых (управленческих) отчётов. Удобство извлечения информации, наличие промежуточных показателей прибыли и возможность экспресс-оценки финансового положения позволяют пользователям отчётности быстро ориентироваться в данных и принимать обоснованные решения. На практике при разработке форм финансовой (управленческой) отчётности для конкретного бизнеса следует задавать ряд вопросов на соответствие формы критериям, табл. 37.

Таблица 37 – Вопросы на соответствие формы отчётности критериям

Вопрос	Комментарий
Является ли разрядность цифр отчётности удобной для восприятия?	Важно учитывать, что слишком большая разрядность может усложнить восприятие данных, а слишком маленькая – исказить значимость показателей. Рекомендуется использовать единый стандарт, например, тысячами или миллионами
Есть ли тождественность в названии строк доходов/расходов в отчёте о прибылях и убытках и поступлений/платежей в разделе «операционная деятельность» отчёта о движении денежных средств, составленного прямым методом?	Тождественность названий строк упрощает анализ и позволяет быстрее сопоставлять данные разных отчётов, что особенно важно для оценки операционной деятельности и её влияния на финансовое положение компании
Позволяет ли формат данных проследить взаимосвязь между доходами и расходами в отчёте о прибылях и убытках, поступлениями и платежами в отчёте о движении денежных средств, и активами, обязательствами, капиталом в балансе?	Структура данных должна быть такой, чтобы можно было легко выявить причинно-следственные связи между прибылью, денежными потоками и изменениями в балансе. Это важно для анализа рентабельности и ликвидности
Выделены ли уровни прибыли (убытка) в отчёте о прибылях и убытках, позволяющие оценить финансовые результаты бизнеса за период?	Выделение различных уровней прибыли (например, валовая, операционная, чистая прибыль) позволяет пользователям отчётности лучше понимать структуру доходов и расходов компании и оценивать эффективность её работы
Позволяет ли формат данных баланса провести экспресс-оценку финансового положения бизнеса?	Должна быть возможность быстро определить основные финансовые показатели (например, доля собственных и заёмных средств, ликвидность активов), что необходимо для оценки устойчивости бизнеса
Достаточно ли информации в управленческой отчётности для расчёта показателей деятельности бизнеса?	Отдельными строками отчётности следует представить показатели, позволяющие оценить результаты деятельности бизнеса
Удобно ли извлекать информацию из форм отчётности для расчёта показателей?	Удобная структура и ясные названия строк облегчают процесс анализа. Если данные находятся в разных местах или требуют дополнительных манипуляций, это снижает эффективность использования отчётности

Положительные ответы на поставленные вопросы в таблице 37 показывают, что форма отчётности удовлетворяет потребности различных стейкхолдеров и позволяет принимать обоснованные управленческие решения. При разработке форм отчётности следует придерживаться принципов: взаимосвязи отчётных форм, сопоставимости и релевантности данных, возможности проведения финансового анализа, существенности. Учитывать, что, с одной стороны, форма должна отражать требования стандартов, с другой – позволять стейкхолдеру получить информацию, специфичную для конкретного бизнеса.

Вывод. Формирование управленческой отчётности требует не только соответствия нормативным стандартам, но и адаптации к реальным потребностям пользователей. В отличие от регламентированной финансовой отчётности, управленческая ориентирована на оперативный анализ деятельности компании и принятие решений. Для этого её структура должна учитывать специфику бизнеса, особенности операционных процессов и цели пользователей информации.

Использование **брифов** как инструмента прототипирования позволяет заранее определить ключевые требования к отчётным формам, включая их структуру, уровень детализации, формат представления данных и перечень ключевых показателей. Это снижает вероятность избыточности или недостаточной аналитичности отчётов, минимизирует необходимость их доработки после внедрения.

Внедрение брифирования в учётную политику по управленческому учёту создаёт системный подход к формированию отчётности. Прототипирование отчётов на ранних этапах позволяет избежать ситуации, когда итоговые формы оказываются неудобными или неэффективными для пользователей. Это особенно важно в условиях автоматизации учёта, поскольку внесение изменений на поздних стадиях требует значительных затрат ресурсов.

Ключевую роль в этом процессе играет **методолог**, который разрабатывает брифы с учётом бизнес-процессов, стратегических целей компании и информационных потребностей пользователей. Включение брифов в учётную политику позволяет:

- систематизировать требования к отчётности;
- исключить нерелевантные показатели;
- унифицировать подход к формированию управленческих форм;
- сократить временные и финансовые затраты на корректировку отчётов.

Таким образом, включение брифов в раздел «Форматы управленческой (финансовой) отчётности» учётной политики позволяет не только стандартизировать подход к разработке отчётов, но и сделать их аналитически значимыми, удобными в использовании и адаптированными под реальные потребности стейкхолдеров. Это снижает риск неоправданных затрат на последующие корректировки, обеспечивая эффективность учётной политики в части представления управленческой информации.

2.2. Повышение аналитических возможностей отчёта о финансовых результатах за счёт расширения его структуры

Формирование отчёта о финансовых результатах является важнейшим элементом учётной политики в части определения форматов управленческой (финансовой) отчётности. Для стейкхолдеров этот отчёт служит основным источником информации о масштабах бизнеса, структуре доходов и расходов, а также уровнях прибыли (убытка). Его детализация влияет на точность анализа рентабельности, оценку стоимости компании и качество принимаемых управленческих решений.

В управленческой отчётности важно не только соответствие нормативным требованиям, но и адаптация структуры отчёта под информационные потребности пользователей. Представление данных в разрезе операционной, инвестиционной и финансовой деятельности позволяет обеспечить аналитическую ценность отчётности, сделать её более прозрачной и удобной для интерпретации. Формирование иерархии доходов и расходов даёт возможность быстро сопоставлять показатели между периодами и сравнивать их с аналогичными бизнесами.

Данный параграф посвящён методическим аспектам детализации отчёта о финансовых результатах в управленческой практике. Представленные рекомендации ориентированы на составителей отчётности, стремящихся повысить её аналитические возможности и релевантность для различных групп пользователей. Эти методики могут быть включены во второй раздел учётной политики как основа для стандартизации и структурирования форматов отчётов.

Первый методический аспект: информация в отчёте должна быть представлена в соответствии с принципами, которые сформулированы автором в предыдущем параграфе. Реализация принципов применительно к отчёту о финансовых результатах показана в таблице 38.

Таблица 38 – Принципы представления информации в отчёте о финансовых результатах

Принцип	Пояснения
Взаимосвязь отчётных форм	Стейкхолдер должен иметь возможность проследить взаимосвязь отчёта о финансовых результатах с: - балансом через показатель чистая прибыль периода; - отчётом о движении денежных средств через пересчёт доходов/расходов в соответствующие поступления/платежи. Реализация данного принципа подразумевает: - наличие у стейкхолдера базовых знаний по формированию финансовой отчётности; - соблюдение составителем соответствия названия разделов и строк доходов/расходов в отчёте о финансовых результатах и строк поступлений/платежей по операционной деятельности в отчёте о движении денежных средств.

Принцип	Пояснения
Сопоставимость показателей отчётности	Следует готовить отчётность придерживаясь тех же принципов учётной политики, что и ведущие публичные компании в отрасли. Принятая учётная политика не должна меняться без существенных на то причин
Релевантность для принятия конкретных управленческих решений	Детализация строк отчёта должна быть адаптирована под конкретного пользователя. Например, для стейкхолдера, которому необходимо рассчитать стоимость бизнеса, данные отчёта могут быть более агрегированными, чем для стейкхолдера, которому необходимо оценить структуру доходов и расходов
Аналитичность, то есть возможность получения данных для анализа с минимальными затратами времени	Следует выделить различные уровни прибыли, используемые для расчёта мультипликаторов и показателей рентабельности. Например, представить показатели EBITDA и EBIT. Информация по строкам должна учитывать отраслевую специфику. Следует конкретизировать вид получаемой выручки и прямых расходов. Например: доход от фрахта и расходы на эксплуатацию судна, доход от аренды и расходы на содержание недвижимости и т. д.
Существенность	Расходы и доходы, составляющие менее установленного процента от выручки, должны быть агрегированы. Например, если «отрицательный гудвилл» является существенной величиной по отношению к выручке, то он показывается отдельно, если нет, то включается в прочие доходы

Второй методический аспект: изучение нормативных документов, содержащих рекомендации по представлению информации о финансовых результатах: ФСБУ 4/2023 [141], приложение № 4, образец формы «Отчёт о финансовых результатах»; IAS 1 [150] пункты 81, 82, перечень информации, обязательной к раскрытию в «Отчёте о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе».

В перечисленных документах отражены разные названия, по сути, одного и того же отчёта. Название «Отчёт о финансовых результатах» принято в российской системе бухгалтерского учёта и используется бизнесом при формировании индивидуальной бухгалтерской (финансовой) отчётности. Название «Отчёт о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе» используется при формировании консолидированной и индивидуальной отчётности в соответствии с МСФО. При формировании управленческой отчётности бизнес выбирает название в соответствии с предпочтениями стейкхолдеров. Например, встречается название отчёта «P&L», от англ. «Profit and Loss Statement». В данном исследовании все вышеперечисленные названия отчётов используются как синонимы. В данном параграфе уделяется внимание представлению статей, которые влияют на формирование прибыли (убытка) периода. Не рассматриваются статьи, формирующие прочий совокупный доход.

В п. 3 [121], который действовал до 01.01.2025, а также [141, 150] определено, что организации самостоятельно определяют детализацию показателей по статьям отчёта. На практике компании редко пользуются таким правом, практически все публикуемые отчёты выглядят шаблонно, примерно,

как рекомендовано в [141 (ранее в 121), 150]. Однако такое представление данных, по мнению автора, мешает реализации принципов: релевантность и аналитичность. Для достижения этих принципов в следующих методических аспектах будет представлена авторская детализация строк отчёта о финансовых результатах.

Третий методический аспект: представление финансовых результатов в виде отчёта. В целях улучшения восприятия взаимосвязи финансовых отчётов стейкхолдерами, следует раскрывать информацию в отчёте о финансовых результатах по тем же видам деятельности, что и в отчёте о движении денежных средств, то есть представлять финансовые результаты по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности (табл. 39). Детализация строк отчёта о движении денежных средств представлена в следующем параграфе. Для повышения аналитичности следует представлять показатели EBITDA и EBIT, которые используются для расчёта рыночных мультипликаторов, что было обосновано автором в [73].

Таблица 39 – Предлагаемая структура отчёта о финансовых результатах деятельности бизнеса за отчётный период времени

Статьи	млн. руб.
Прибыль (убыток) от операционной деятельности или финансовые результаты по операционной деятельности, итог табл. 43	150
Прибыль (убыток) от инвестиционной деятельности или финансовые результаты по инвестиционной деятельности, итог табл. 90	(10)
Прибыль до налога на прибыль и процентов по заёмным средствам (EBIT)	140
Расходы по финансовой деятельности или финансовый результат от финансовой деятельности, итог табл. 44	(40)
1 вариант Прибыль до налога на прибыль (EBT) или 2 вариант Прибыль (убыток) до расчёта с государством по налогам	100
1 вариант Налог на прибыль (текущий и отложенный) или 2 вариант Перечисления по единому налоговому счёту	(25)
Прибыль (убыток) периода	75
Дополнительно: Прибыль до налогообложения, выплаты процентов за кредит и амортизации (EBITDA)	150

Четвёртый методический аспект: представление финансовых результатов по операционной деятельности, то есть деятельности, которая связана с производством и продажей собственных товаров и услуг, приобретением и реализацией товаров для перепродажи, посредническими услугами. Финансовые результаты от операционной деятельности целесообразно представлять в:

- торговом отчёте, итогом которого будет представление прибыли (убытка) от продажи товаров, услуг (табл. 40). Отдельно рекомендуется представлять отчёт о формировании себестоимости реализованных товаров, услуг, примеры в табл. 41, 42;

- отчёте, демонстрирующим расчёт прибыли (убытка) от операционной деятельности с учётом результата торгового отчёта, управленческих расходов, корректировок на «неденежные» доходы и расходы, списание активов (табл. 43).

Таблица 40 – Пример представления торгового отчёта

Статьи	млн. руб.
Выручка от продажи товаров, услуг	1 000
Себестоимость реализованных товаров, услуг	(400)
<i>остаток запасов на начало</i>	(100)
<i>«+» прямые затраты на приобретение и/или производство товаров и услуг за период (табл. 4, 5)</i>	(500)
<i>«-» остаток запасов на конец периода</i>	200
Косвенные производственные расходы	(40)
Амортизация производственных основных средств и нематериальных активов	(10)
Валовая прибыль	550
Коммерческие расходы	(300)
Прибыль (убыток) от продажи товаров, услуг	250

Формат торгового отчёта, представленный в таблице 40, основан на представлении строк валовой прибыли по характеру расходов. Данный формат рекомендован в IAS 1 п. 102 [150]. Данный отчёт позволит стейкхолдерам сопоставить затраты на производство и/или приобретение товаров, услуг с себестоимостью их реализации и остатками на складе. Тем самым восполняется информационный «провал» в финансовой отчётности, когда затраты на товар, услугу не видны ни в одном отчёте.

Таблица 41 – Пример представления расчёта себестоимости приобретённых и реализованных товаров для перепродажи в торговом бизнесе

Статьи	млн. руб.
«+» приобретение товаров для перепродажи	400
«+» транспортные расходы	100
«=» Затраты на приобретение товаров для перепродажи за период	500
«+» остаток запасов товаров для перепродажи на начало периода	100
«-» остаток запасов товаров для перепродажи на конец периода	(200)
«=» Себестоимость реализованных товаров для перепродажи	400

Таблица 42 – Пример представления расчёта себестоимости произведённых и реализованных товаров, услуг в бизнесе сферы производства и услуг

	Статьи	млн. руб.
1	«+» Использование материалов за период	80
1.1	«+» приобретение сырья, материалов	100
1.2	«+» остаток запасов сырья, материалов на начало периода	20
1.3	«-» остаток запасов сырья, материалов на конец периода	(40)
2	«+» Прямые затраты на оплату труда производственного персонала (заработная плата и страховые взносы)	300
3	«+» Затраты на услуги сторонних организаций	150
4	«+» Остаток запасов в незавершённом производстве на начало периода	30
5	«-» Остаток запасов в незавершённом производстве на конец периода	(60)
6	«=» Затраты на производство продукции, оказание услуг	500
7	«+» Остаток запасов готовой продукции на начало периода	100
8	«-» Остаток запасов готовой продукции на конец периода	(200)
9	«=» Себестоимость реализованных товаров, услуг	400

Таблица 43 – Пример представления расчёта финансового результата по операционной деятельности

Финансовый результат от операционной деятельности	млн. руб.
«+/-» Прибыль (убыток) от продажи товаров (результат торгового счета, табл. 3)	250
«-» Управленческие расходы	(150)
«+/-» Прочие операционные доходы (расходы)	100
«-» Начисленные налоги	(20)
«=» Финансовый результат от операционной деятельности до корректировок на «неденежные» доходы (расходы)	180
«-» Амортизация непроизводственных основных средств и нематериальных активов	(10)
«-» Скидки, предоставленные за досрочную оплату	(5)
«-» Списание безнадежной дебиторской задолженности	(5)
«+/-» Корректировка резерва по сомнительным долгам и резерва по кредитным убыткам	8
«+/-» Корректировка резервов, начисленных по операционным оценочным обязательствам (например, по гарантийному ремонту, судебным искам)	(12)
«+/-» Корректировка резерва на обесценение запасов	(3)
«-» Списание стоимости запасов до чистой цены продаж	(3)
«=» Итого корректировки резервов и обесценение активов	(30)
Прибыль (убыток) от операционной деятельности	150

Рекомендуется представлять отдельно амортизацию, так как она участвует в расчёте показателя EBITDA (Прибыль до налогообложения, выплаты процентов за кредит и амортизации) и другие корректировки на неденежные доходы и расходы. Согласно IAS 8 [161] все корректировки являются учётными (бухгалтерскими) оценками. Сумма корректировок зависит от методики расчёта, принятой в учётной политике бизнеса (подробнее в следующем разделе работы) на основе профессиональных суждений руководства и составителей отчётности. Влияние корректировок на финансовый результат деятельности бизнеса будет рассмотрено в четвёртой главе. Представление корректировок отдельно, непосредственно в отчёте, позволит стейкхолдеру оценить их влияние на финансовый результат без перелистывания многочисленных страниц примечаний, которых к тому же может и не быть, например, в управленческой отчётности.

Пятый методический аспект: представление финансовых результатов по финансовой деятельности, которая связана с привлечением собственного и заёмного капитала для финансирования деятельности бизнеса, табл. 44.

Таблица 44 – Пример представления расчёта финансового результата по финансовой деятельности

Финансовый результат по финансовой деятельности	млн. руб.
«-» Начисленные проценты по заёмным средствам сторонним кредиторам	(15)
«-» Начисленные проценты по заёмным средствам компаниям группы	(10)
«-» Начисленные проценты по облигационным займам	(10)
«-» Начисленные проценты по финансовым обязательствам, связанными с договорами аренды	(10)
«+/-» Прибыль/убыток от переоценки процентных финансовых обязательств в иностранной валюте	5
Доходы (Расходы) по финансовой деятельности	(40)

Шестой методический аспект: представление финансовых результатов по инвестиционной деятельности, которая связана с вложением средств в реальные и финансовые активы, табл. 45.

Таблица 45 – Пример представления расчёта финансового результата по инвестиционной деятельности

Финансовый результат от инвестиционной деятельности	млн. руб.
«=» Финансовый результат от инвестиций реальные активы	15
«+/-» Прибыль (убыток) от продажи основных средств	35
«+/-» Прибыль (убыток) от продажи нематериальных активов	
«+/-» Корректировка резервов, начисленных по инвестиционным оценочным обязательствам (например, по выводу объектов из эксплуатации, реструктуризации)	(7)

Финансовый результат от инвестиционной деятельности	млн. руб.
«+/-» Корректировка справедливой стоимости инвестиционной недвижимости (Нереализованная прибыль/убыток)	(10)
«+/-» Корректировка резерва на обесценение	(3)
«=» Финансовый результат от инвестиций финансовые активы	(25)
«+/-» Прибыль (убыток) от продажи ценных бумаг	(15)
«+» Полученные дивиденды и проценты по ценным бумагам	2
«+/-» Корректировка справедливой стоимости ценных бумаг, оцениваемых через прибыль/убыток (Нереализованная прибыль/убыток)	(17)
«+» Начисленные проценты по выданным кредитам	3
«+» Начисленные проценты к дисконтированной стоимости дебиторской задолженности свыше одного года к погашению	1
«+/-» Корректировка резерва по кредитным убыткам выданных кредитов и займов	(2)
«+» Дивиденды полученные, проценты начисленные от компаний группы (дочерних, ассоциированных, совместных)	1
«+/-» Прибыль (убыток) от деятельности компаний группы (дочерних, ассоциированных, совместных)	2
Прибыль (убыток) от инвестиционной деятельности	(10)

Седьмой методический аспект: принятие решения, как отражать расходы по налогам. Введение единого налогового платежа в РФ с 01.01.2023 г. [16] позволяет бизнесу перечислять большинство налогов единым платёжным документом. В связи с этим автор считает целесообразным представлять доходы и расходы по видам деятельности без налоговой составляющей, а налоги показывать отдельно. Это позволит стейкхолдерам корректно рассчитывать налоговую нагрузку на бизнес. Строка прибыль (убыток) до налогообложения будет показывать результат деятельности бизнеса до уплаты всех налогов в отчётном периоде времени, табл. 46.

Таблица 46 – Пример представления финансового результата бизнеса до расчёта с государством по налогам

Итоговые строки отчёта о финансовых результатах	млн. руб.
Прибыль (убыток) до расчёта с государством по налогам	100
Перечисления по единому налоговому счёту	(25)
Прибыль (убыток) периода	75

Надо отметить, что представление итоговых строк отчёта о финансовых результатах, как в таблице 46, требует изменение подходов к отражению: выручки и расходов без НДС; нарушению концепции начислений в части отражения расходов по налогам; отражению отложенных налогов в отчётности. Например, если все налоговые платежи показывать отдельной строкой, то

выручку и расходы следует представлять с НДС, что противоречит принципам подготовки финансовых отчётов, которая принята на сегодняшний день в мировой практике. Однако практика консультирования автором собственников и руководителей бизнеса показывает, что они хотели бы видеть все налоги в отчётности единой строкой, и они настаивают на этом при обсуждении форм финансовой (управленческой) отчётности. Естественно, это требование удовлетворяется при постановке управленческого учёта, и практика показывает, что восприятие данных отчёта о прибылях и убытках руководителями бизнеса улучшается. Поэтому формат итоговых строк, представленный в таблице 46, однозначно рекомендуется к внедрению при формировании финансовой (управленческой) отчётности бизнеса, особенно когда бизнес представляет собой холдинг де-факто, состоящий из юридических лиц на разных режимах налогообложения, и нескольких ИП, зарегистрированных на собственников и членов их семей.

В итоговом виде отчёт о финансовых результатах может быть представлен путём включения таблиц 40, 43, 44, 45 в таблицу 39. В результате получится достаточно детализированный отчёт, который позволит видеть релевантную информацию для оценки деятельности бизнеса на одной-двух страницах. Несмотря на то, что отчёт будет более длинным, чем представляют сейчас многие компании, он будет более информативным и позволит сократить время стейкхолдеров на поиск информации в примечаниях.

Выводы. В параграфе представлены рекомендации по структуре отчёта о финансовых результатах:

- представлена детализация финансовых результатов по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности. Разделение финансовых результатов по трём видам деятельности позволит: улучшить восприятие стейкхолдерами трёх форм финансовых отчётов как единого целого; провести анализ между платежами (поступлениями), отражёнными в отчёте о движении денежных средств, и доходами (расходами), отражёнными в отчёте о прибылях и убытках. Выделение «неденежных» доходов (расходов) в отдельный раздел операционных финансовых результатов позволит оценить стейкхолдерам влияние бухгалтерских оценок на финансовый результат деятельности бизнеса;

- при представлении финансовых результатов по операционной деятельности отдельно следует представлять торговый отчёт, который основан на представлении строк валовой прибыли по характеру расходов. Данный отчёт позволит стейкхолдерам сопоставить затраты на производство/приобретение товаров, услуг с себестоимостью реализованных товаров и их остатками на складе. Тем самым восполняется информационный «провал» в финансовой отчётности, когда затраты на товар, услугу не видны ни в одном отчёте;

- для повышения аналитичности следует представлять показатель EBITDA, который используется для расчёта рыночных мультипликаторов, дополнительной строкой отчёта;

- при формировании финансовой (управленческой) отчётности частного бизнеса целесообразно формировать прибыль (убыток) до расчёта с

государством по налогам и затем все налоговые платежи за отчётный период времени показывать отдельной строкой.

Представленные рекомендации позволят не только сформировать структуру отчёта, но и повысить его аналитическую ценность за счёт интеграции ключевых показателей, таких как EBITDA и EBIT, необходимых для оценки рентабельности и стоимости бизнеса. Включение этих методических подходов в раздел учётной политики «Форматы управленческой (финансовой) отчётности» обеспечит создание более структурированной, аналитичной и прозрачной отчётности, соответствующей потребностям как внутренних, так и внешних пользователей.

2.3. Повышение аналитической ценности отчёта о движении денежных средств за счёт детализации потоков по видам деятельности

Формирование отчёта о движении денежных средств (ДДС) является важной частью учётной политики в разделе «Форматы управленческой (финансовой) отчётности». Этот отчёт позволяет стейкхолдерам анализировать платёжеспособность компании, источники и направления денежных потоков, а также рассчитывать ключевые показатели ликвидности и инвестиционной привлекательности. Аналитичность отчёта о ДДС определяется его структурой и уровнем детализации. Разделение денежных потоков на операционные, инвестиционные и финансовые позволяет более точно определить источники формирования ликвидности и факторы, влияющие на движение денежных средств. Последнее особенно важно для компаний, заинтересованных в привлечении инвесторов и оптимизации управления финансами.

Ниже представлены методические аспекты представления денежных потоков бизнеса в отчёте о движении денежных средств в разрезе операционной, инвестиционной и финансовой деятельности.

Первый методический аспект: понимание, какие цели ставят стейкхолдеры при анализе отчёта о движении денежных средств. Например, стейкхолдеры могут ставить целью анализа: определение основных источников поступлений денежных средств в бизнес и основных направлений платежей; соотношение платежей и поступлений по различным видам деятельности; определение свободного денежного потока. На практике следует уточнить у стейкхолдера приоритетные цели анализа. Понимание целей позволит сделать акцент в отчёте о ДДС на той или иной релевантной информации. Ниже, в других методических аспектах, продемонстрировано, какие информационные цели могут быть удовлетворены при предлагаемой детализации денежных потоков по отдельным видам деятельности: операционной, инвестиционной, финансовой.

Второй методический аспект: понимание, на основании каких нормативных документах бизнес формирует отчёт о движении денежных средств. Форма отчёта для индивидуальной бухгалтерской (финансовой) отчётности до 2025 года была регламентирована приказом Минфина России № 66н [121], для отчётности, начиная с 01.01.2025, образец формы представлен в [141, приложение 7], рекомендации по классификации денежных потоков представлены в ФСБУ(ПБУ) 23/2011 [137].

При формировании консолидированной и/или индивидуальной финансовой отчётности в формате МСФО, подготовка отчёта о движении денежных средств регламентируется IAS 7 [160].

Информация в отчёт о ДДС аккумулируется с бухгалтерских счетов: 50 «Касса», 51 «Расчётные счета», 52 «Валютные счета», 55 «Специальные счета в банках», 57 «Переводы в пути», 58 «Финансовые вложения» (в части эквивалентов денежных средств). Названия и нумерация счетов приведены из [122]. В соответствии с положениями [137, 141, 160] денежные потоки представляются в отчёте о ДДС в разрезе трёх видов деятельности:

операционной, инвестиционной и финансовой. Детализация строк отчётов по видам деятельности может определяться бизнесом самостоятельно согласно [141] и/или п.11 [160]. В следующих методических аспектах будет представлена авторская детализация строк денежных потоков по операционной, инвестиционной, финансовой деятельности.

Третий методический аспект: представление денежных потоков по операционной деятельности. В данном разделе отчёта о ДДС отражаются поступления и платежи, связанные с приобретением, изготовлением, реализацией товаров и услуг бизнеса. В таблице 47 представлена рекомендуемая автором детализация операционных денежных потоков.

Таблица 47 – Рекомендуемая детализации операционных денежных потоков

Операционные денежные потоки	тыс. руб.
1. Поступления от клиентов	2 000
предоплата за товары/услуги на конец периода	1 300
оплата за товары/услуги, реализованные в отчётном периоде	400
погашение дебиторской задолженности, которая была на начало периода	300
2. Оплата операционных расходов	(1 300)
2.1 Поставщикам и подрядчикам за товары (сырьё, материалы, товары для перепродажи), услуги	(700)
предоплата поставщикам и подрядчикам на конец периода	(100)
оплата товаров/услуг, потреблённых в отчётном периоде	(100)
погашение кредиторской задолженности на начало периода	(500)
2.2 Сотрудникам	(500)
заработная плата и отпускные	(200)
вознаграждения, материальная помощь за текущий период	(50)
бонусы и вознаграждения за предыдущий период	(250)
2.3 Государству (налоги, сборы, пошлины)	(150)
авансы по налогам, сборам на конец периода	(30)
оплата налогов, сборов, пошлин за текущий период	(30)
оплата налогов, сборов, пошлин за предыдущий период	(90)
3. Платежи по прочим операционным доходам (расходам). Рекомендуется представить платежи по видам расходов	50
прочие поступления денежных средств	70
прочие платежи	(20)
4. Итого чистый операционный денежный поток	700

В формате денежных потоков в таблице 47 сделан акцент на разделении операционных денежных потоков на: предоплаты на конец периода; оплаты за проданные/приобретённые товары и услуги в периоде; погашение задолженности. Анализ такой детализации позволит своевременно выявить

признаки финансовой пирамиды бизнеса, основанной на постоянном увеличении клиентской предоплаты. В таблице 47 показан пример структуры денежных потоков типичной финансовой пирамиды, когда предоплата клиентов в основном направляется на покрытие кредиторской задолженности перед контрагентами.

Своевременное выявление признаков финансовой пирамиды актуально для бизнеса, который работает с клиентами преимущественно на условиях предоплаты за товары или услуги. Например, авиабилеты поступают в продажу за 330 суток до вылета, фитнес-клубы продают двух-трёхгодичные абонементы, турфирмы берут предоплату за организацию поездок, гостиницы бронируют номера по предоплате, компании-производители берут предоплату за выполнение заказа и т. д.

Предоплата – это распространённый способ расчёта в бизнесе между поставщиками товаров/услуг и покупателями. Использование денежных средств, полученных в качестве предоплаты, может быть, как положительным, так и отрицательным, с точки зрения влияния на финансовое положение бизнеса. Положительное, хорошее, использование предоплаты: полученные денежные средства направляются на приобретение тех товаров для перепродажи, оплату ресурсов для изготовления той продукции/услуг, за которые клиенты заплатили. То есть предоплата, полученная от клиентов, трансформируется в предоплату/оплату поставщикам и позволит выполнить обязательства перед клиентами, «внёсшими» деньги в бизнес. Отрицательное, плохое, использование предоплаты: полученные денежные средства направляются на финансирование текущей деятельности и оплату кредиторской задолженности контрагентам. То есть бизнес живёт по принципу финансовой пирамиды: выполнение обязательств перед «существующими» клиентами за счёт притока денежных средств от «новых» клиентов.

Пример. Вышеописанная ситуация зачастую наблюдается в фитнес-клубах: продаются абонементы на длительные сроки действия, за счёт привлечённых клиентских денег происходит оплата расходов текущего периода, накопление финансовой подушки безопасности за счёт полученных денег отсутствует. Возникает вопрос: как клуб будет выполнять обязательства перед клиентами, если наступил срок реализации услуг по абонементу, приобретённому клиентом год назад, и надо оплачивать расходы на тренеров, зал и т. д., а продажи новых абонементов снизились? Ответ зависит от конкретной ситуации, но практика консультирования автора и общение с коллегами показывает, что финансирование текущей деятельности за счёт постоянно возрастающей предоплаты клиентов, относящейся к оплате будущих услуг, оборачивается кассовыми разрывами и банкротством бизнеса.

Пример. В практике консультирования автора была компания, занимающаяся установкой окон. Расчёт с клиентами был на условиях 50 % предоплаты, которая тратилась не только на закупку материалов для выполнения заказов, но и на покрытие текущих расходов и погашение кредиторской задолженности. Результат: банкротство, хотя анализ детализированного отчёта о ДДС позволил своевременно прояснить ситуацию. Собственники и

руководители компании не захотели признавать, что их организация представляет собой финансовую пирамиду, которая рухнула при критическом для бизнеса снижении объёма новых продаж.

Компании обычно не публикуют отчёты о ДДС с разбивкой денежных потоков, которая представлена в таблице 47. Поэтому внутренним стейкхолдерам рекомендуется настоять на формировании такой формы отчёта о ДДС для целей управленческого учёта. Внешние стейкхолдеры могут, при наличии достаточных финансовых знаний, самостоятельно скорректировать публикуемые отчёты о ДДС: из общей суммы поступлений денежных средств от клиентов вычесть сумму предоплаты клиентов за товары/услуги на конец периода (данные есть в балансе) и сумму погашения дебиторской задолженности клиентами, которая была на начало периода (данные есть в балансе), и получить сумму оплат за товары/услуги, которые были реализованы в отчётном периоде.

Четвёртый методический аспект: формирование структуры денежных потоков по инвестиционной деятельности. В таблице 48 представлена рекомендуемая автором детализация инвестиционных денежных потоков.

Таблица 48 – Рекомендуемая детализация инвестиционных денежных потоков

Инвестиционные денежные потоки	тыс. руб.
1. Инвестиции в реальные активы	(12 500)
приобретение основных средств и нематериальных активов	(12 000)
капитальный ремонт, модернизация основных средств	(2 000)
поступления от продажи основных средств и нематериальных активов	1 500
2. Инвестиции в финансовые активы	(4 500)
2.1 Денежный поток от инвестиций в компании группы	(1 450)
вложения в долевой капитал компаний группы (приобретение дочерних, ассоциированных, совместных компаний)	(1 300)
поступления от продажи доли в компаниях группы (дочерних, ассоциированных, совместных компаний)	700
дивиденды, полученные от компаний группы	550
кредиты и займы, предоставленные компаниям группы	(2 000)
возврат кредитов и займов, предоставленных компаниям группы	500
проценты по заёмным средствам от компаний группы	100
2.2 Денежный поток от инвестиций в обособленные подразделения (филиалы, представительства)	(1 600)
капитальные вложения в создание обособленных подразделений	(1 600)
продажа обособленных подразделений	
2.3 Кредитование собственников и топ-менеджеров бизнеса	(1 000)
кредиты и займы, предоставленные собственникам и топ-менеджерам	(1 500)
возврат кредитов и займов собственниками, топ-менеджерами	500
2.4 Денежный поток от прочих финансовых инвестиций	(450)

Инвестиционные денежные потоки	тыс. руб.
2.4 Денежный поток от прочих финансовых инвестиций	(450)
инвестиции в долевой капитал (вложения в уставный капитал, приобретение акций) компаний, не входящих в группу	(400)
поступления от продажи доли в капитале компаний вне группы	
дивиденды, полученные от компаний вне группы	100
кредиты и займы, предоставленные компаниям, не входящим в группу	(500)
возврат кредитов и займов от компаний вне группы	600
проценты по заёмным средствам от компаний вне группы	150
вложения в торговые операции на финансовом рынке	(500)
возврат от торговых операций на финансовом рынке	100
Итого чистый инвестиционный денежный поток	(17 000)

Инвестиционные денежные потоки в таблице 48 представлены в разрезе инвестиций в реальные и финансовые активы. Финансовые инвестиции разнообразны по своей структуре, поэтому для детального анализа их следует разбивать на: инвестиции в компании группы, финансирование обособленных подразделений, кредитование собственников бизнеса; торговые операции на финансовом рынке. Группу компаний следует трактовать так, как это рекомендовано в IFRS 10 [163], понятие корпоративной структуры разобрано автором в [56]. В консолидированном отчёте о ДДС не будут отражены операции с дочерними компаниями, так как при консолидации они элиминируются. Анализ денежных потоков, структурированных как в таблице 48, позволит стейкхолдерам понять объём инвестиций в различные категории активов. Внешним стейкхолдерам следует обратить внимание на объём кредитов и займов, предоставляемые собственникам бизнеса. Бывают ситуации, когда через займы выводятся деньги собственниками/топ-менеджерами, осуществляющими управление бизнесом, в ущерб интересов других стейкхолдеров.

Пятый методический аспект: формирование структуры денежных потоков по финансовой деятельности. В таблице 49 представлена рекомендуемая автором детализация финансовых денежных потоков. Финансовые потоки следует подразделять на расчёты с владельцами заёмного капитала и расчёты с владельцами собственного капитала – это позволит понять структуру финансирования бизнеса в текущем периоде времени. Для оценки интенсивности и значимости внутригруппового финансирования следует сопоставить денежные потоки от инвестиций в компании группы (п.2.1 табл. 48) и денежные потоки по заёмному финансированию от компаний группы (п.1.1 табл. 49). Разделение денежных потоков в финансовой деятельности позволяет оценивать не только источники финансирования, но и то, как эффективно и сбалансированно бизнес распределяет свои финансовые обязательства, что имеет критическое значение для анализа финансовой устойчивости бизнеса.

Таблица 49 – Рекомендуемая детализации финансовых денежных потоков

Финансовые денежные потоки	тыс. руб.
1. Расчёты с владельцами заёмного капитала	13 000
<i>1.1 Заёмное финансирование от компаний группы</i>	2 500
получение кредитов и займов от компаний группы	5 000
возврат кредитов и займов компаниям группы	(1 500)
проценты, выплаченные компаниям группы	(1 000)
<i>1.2 Расчёты с владельцами заёмного капитала, которые не являются участниками группы</i>	10 500
получение кредитов и займов, доход от эмиссии облигаций	15 000
возврат кредитов и займов, погашение облигаций	(2 000)
погашение основной суммы долга по аренде	(1 500)
выплаченные проценты	(1 000)
2. Расчёты с владельцами собственного капитала	1 000
получение денежных средств в части увеличения уставного/акционерного капитала	1 000
займы, полученные от собственников бизнеса	2 000
возврат займов собственникам бизнеса (долг и проценты)	(700)
выкуп доли в капитале/акций у собственников	(300)
выплаты дивидендов собственникам	(1 000)
Итого финансовый денежный поток	14 000

Шестой методический аспект: формирование общей структуры денежных потоков, табл. 50. В общей структуре денежных потоков предлагается выделять показатели: денежные потоки на бизнес; денежные потоки, приходящиеся на владельцев собственного капитала. Данные показатели принято рассчитывать при оценке бизнеса или оценке инвестиционных проектов. Представленная в таблице 50 структура денежных потоков совпадает со структурой денежных потоков инвестиционного проекта, рассмотренной автором в [53]. Выделение показателей повысит релевантность информации о денежных потоках для стейкхолдеров, оценивающих бизнес, так как они смогут без дополнительных

расчётов использовать данные отчёта для оценки бизнеса доходным или сравнительным методом.

Таблица 50 – Итоговый формат отчёта о движении денежных средств

Денежные потоки	тыс. руб.
Операционные денежные потоки (табл. 47)	700
Инвестиционные денежные потоки (табл. 48)	(17 000)
Денежные потоки на бизнес (денежные потоки до расчёта с владельцами капитала)	(16 300)
Расчёты с владельцами заёмного капитала (табл. 49)	13 000
Денежный поток, приходящийся на владельцев собственного капитала (добавочный денежный поток на собственный капитал)	(3 300)
Расчёты с владельцами собственного капитала (табл. 49)	1 000
Изменение денежных средств и их эквивалентов за период	(2 300)
Денежные средства и их эквиваленты на начало периода	2 500
Денежные средства и их эквиваленты на конец периода	200

Денежные потоки на бизнес или денежные потоки до расчёта с владельцами капитала следует рассчитывать, как сумму операционных и инвестиционных денежных потоков. Денежные потоки, приходящиеся на владельцев собственного капитала, следует рассчитывать, как разницу между денежными потоками на бизнес и итогом расчёта с владельцами заёмного капитала.

Выводы. В параграфе представлены рекомендации по детализации строк операционных, инвестиционных, финансовых денежных потоков в отчёте о движении денежных средств. Операционные поступления и платежи предлагается разделить на денежные средства, полученные/выплаченные в качестве: предоплаты на конец периода; оплаты за проданные/приобретённые товары и услуги в периоде; погашение задолженности. Анализ такой детализация позволит своевременно выявить признаки финансовой пирамиды бизнеса, основанной на постоянном увеличении клиентской предоплаты, которая используется для погашения кредиторской задолженности, кредитов, оплаты текущих расходов.

Для понимания стейкхолдерами направления и объёма инвестиций бизнеса, инвестиционные денежные потоки предлагается представлять в разрезе инвестиций в реальные и финансовые активы, детализируя последние на: инвестиции в компании группы, финансирование обособленных подразделений, кредитование собственников бизнеса; торговые операции на финансовом рынке.

В финансовых потоках следует расчёты с владельцами заёмного и собственного капитала представлять по разным разделам. В общей структуре денежных потоков предлагается выделить денежные потоки на бизнес и денежные потоки, приходящиеся на владельцев собственного капитала. Предлагаемые изменения в представлении денежных потоков позволяют повысить аналитичность рассматриваемого отчёта, так как сократят время стейкхолдеров на получение информации для оценки платёжеспособности.

2.4. Формы управленческой (финансовой) отчётности управляющей компании как инструмент анализа деятельности бизнеса

В группах компаний, как правило, есть управляющая организация. В зависимости от структуры группы управляющая компания может быть материнской организацией группы или одной из дочерних или ассоциированных компаний. Группа составляет консолидированную финансовую отчётность на законодательной основе, если попадает под действие закона о консолидированной финансовой отчётности [163], или добровольной основе для целей управленческой отчётности. В консолидированной отчётности активы, обязательства и капитал, доходы и расходы управляющей компании «плюсуются» с аналогичными объектами компаний группы или показываются по методу долевого участия. Тем самым не виден результат инвестиций в различные компании группы. Исключение из требований консолидации применимо только при формировании отчётности инвестиционной организации, в соответствии с п. 31 IFRS 10 [163]. Также при формировании отдельной отчётности материнской организации, инвестиции в компании группы (дочерние, ассоциированные, совместные) могут учитываться на выбор по первоначальной или справедливой стоимости, или по методу долевого участия п. 10 IAS 27 [154]. Но даже в этом случае требуются дополнительные расшифровки к формам отчётности, чтобы понять весь характер взаимоотношений с компаниями группы и оценить эффективность инвестиций.

В данном параграфе рассматривается разработка аналитических форм баланса и отчёта о финансовых результатах для компании, выполняющей функции управления бизнесом. При разработке форм отчётности были учтены отдельные положения IFRS 10 [163], IAS 27 [154], IAS 1 [150], IAS 28 [154], [141], которые содержат рекомендации по отражению инвестиций в дочерние, ассоциированные и совместные компании в индивидуальной и консолидированной финансовой отчётности; статьи экспертов [130, 131 и др.].

Управляющие компании могут выполнять следующие функции в группе компаний:

- обеспечивать общие для всех компаний группы бизнес-процессы, такие как маркетинг, поддержку программных продуктов для ведения бизнеса и учёта, финансовое управление, экономическую и юридическую безопасность и др.;
- привлекать нецелевые кредиты и займы от банков, сторонних организаций, физических лиц и перераспределять их внутри между компаниями группы (внутригрупповые займы);
- привлекать средства инвесторов для вложения в собственный капитал компаний группы и/или приобретения доли в новых бизнесах;
- приобретение недвижимости для передачи в аренду/субаренду компаниям группы;
- осуществлять стратегическое управление компанией группы;
- участвовать в принятии решений в соответствии с имеющимися полномочиями контроля, значительного влияния или совместного контроля.

В холдингах, организованных по конгломератному типу, управляющей компанией может быть инвестиционная организация, при условии, что у неё имеется по требованиям с п. 31 IFRS 10 [163]: более одной инвестиции, более одного инвестора, которые не являются связанными сторонами организации, доли владения в форме долей в капитале. Надо отметить, что в МСФО и ФСБУ РФ отсутствуют рекомендованные формы для управляющей компании и/или инвестиционной организации. Поэтому разработка форм отчётности управляющей компании актуальна для собственников и топ-менеджмента как частных, так и публичных групп компаний. В таблицах 51 и 52 предлагаются форматы управленческой отчётности для управляющей компании холдинга.

Таблица 51 – Предлагаемый формат отчёта о финансовых результатах управляющей организации группы компаний

Показатели
«+» Доля в прибыли компаний группы или проектах собственника(ов)
«-» Доля в убытке компаний группы или проектах собственника(ов)
«+» Роялти (доход), полученные от компаний группы, проектов
«-» Прямые расходы, связанные с инвестированием в компании группы или проекты
«=» Доход (расход) от инвестиций в компании группы или проекты
«+» Доход от управления компаниями группы
«-» Прямые расходы на управление компаниями группы
«=» Прибыль (убыток) от управления компаниями группы
Проценты от займов и кредитов, выданных компаниям группы
«-» Проценты по займам и кредитам, привлечённым для финансирования группы
«=» Чистый процентный доход (расход)
«+» Доход от аренды основных средств, переданных компаниям группы
«-» Прямые расходы, связанные с содержанием основных средств, которые переданы компаниям группы по договору аренды
«=» Чистый арендный доход (расход)
«-» Расходы на поддержание бизнес-процессов для всей группы
«+/-» Прибыль (убыток) от продажи компаний группы
«+/-» Прибыль (убыток) от продажи основных средств
«-» Расходы на содержание управляющей компании
«+/-» Прочие доходы (расходы)
«=» Прибыль до налогообложения
«-» Налог на прибыль или единый налог
«=» Чистая прибыль

Ключевые показатели, на которые необходимо обратить внимание в таблице 51:

- доля в прибыли/убытке компаний группы или проектах – отражает информацию о доходах, полученных управляющей организацией от участия в деятельности дочерних, ассоциированных и совместных компаний, или проектов собственника(ов) в частном бизнесе;

- доход (расход) от инвестиций в компании группы или проекты – ключевой индикатор эффективности вложений в компании группы или проекты, отражающий финансовый результат от инвестиций;

- прибыль (убыток) от управления компаниями группы – показатель операционной эффективности управляющей компании в контексте управления деятельностью дочерних и других компаний, проектов;

- чистый процентный доход (расход) – демонстрирует финансовый результат от предоставленных и привлечённых займов, что важно для оценки политики заимствования;

- чистый арендный доход (расход) – показывает эффективность использования активов, переданных в аренду компаниям группы;

- прибыль до налогообложения и чистая прибыль – итоговые показатели финансового результата управляющей компании, которые важны для принятия стратегических решений.

Таблица 51 наглядно демонстрирует финансовый результат деятельности управляющей компании по управлению дочерними, ассоциированными и совместными предприятиями. Важными аспектами являются такие показатели, как доход от управления и инвестиций в компании группы, чистый процентный и арендный доход, а также расходы на поддержание общегрупповых бизнес-процессов. Формат отчёта, табл. 51, позволит управляющим компаниям (группе собственников) оценивать результаты своих вложений и принятия решений по управлению активами. Формат облегчает понимание операционных и инвестиционных показателей как для инвесторов, так и для руководства. В результате стейкхолдеры могут принимать более взвешенные решения по дальнейшему финансированию или реорганизации группы компаний или структуре проектов.

Ключевые показатели, на которые следует обратить внимание, в табл. 52:

- инвестиции в компании группы – отражают общую сумму вложений в капитал, задолженность по займам и долю в нераспределённой прибыли компаний группы или проектов;

- чистые активы (активы минус обязательства) – главный показатель, характеризующий финансовую устойчивость управляющей организации;

- кредиты, привлечённые на развитие компаний группы – важен для оценки долговой нагрузки и рисков, связанных с обслуживанием долгов;

- обязательства по аренде – показывают обязательства, связанные с арендой активов для компаний группы, проектов;

- нераспределённая прибыль – показывает, сколько прибыли ещё не распределено в виде дивидендов.

Таблица 52 – Предлагаемый формат отчёта о финансовом положении управляющей организации группы компаний

Активы
Денежные средства и их эквиваленты
Инвестиции в компании группы или проектов: - инвестиции в капитал компаний группы, проекты; - задолженность по кредитам и займам, выданным компаниям группы; - доля в нераспределённом финансовом результате; - задолженность по платежу за управление и аренде
Основные средства, переданные в аренду компаниям группы
Прочие оборотные и внеоборотные активы
Обязательства
Долгосрочные обязательства
Кредиты, привлечённые на развитие компаний группы
Обязательства по аренде
Прочие кредиты
Гарантии, выданные по обязательствам компаний группы
Прочие долгосрочные обязательства
Краткосрочные обязательства
Кредиторская задолженность
Кредиты, привлечённые на развитие компаний группы
Обязательства по аренде и прочие кредиты
Прочие долгосрочные обязательства
Чистые активы (активы минус обязательства)
Финансирование чистых активов (капитал)
Собственный капитал
Прочие компоненты капитала
Нераспределённая прибыль
Нераспределённая прибыль на начало периода
Плюс/минус Финансовый результат периода
Минус Дивиденды и другие вознаграждения собственника

Таблица 52 представляет активы, обязательства и капитал управляющей организации (группы собственников), отражая структуру её финансового положения. Она демонстрирует объём инвестиций в компании группы, задолженности по кредитам и займам, а также долю в нераспределённом финансовом результате каждого проекта. Формат отчёта позволяет стейкхолдерам увидеть динамику изменения финансового состояния группы компаний и оценить риск, связанный с инвестициями. Формат отчёта, табл. 52,

позволяет анализировать финансовую устойчивость группы компаний и определять потенциальные зоны риска, такие как уровень задолженности или эффективность использования активов. Это помогает заинтересованным сторонам принимать решения на основе прозрачных данных, что способствует улучшению финансового управления и стратегического планирования.

В дополнение к вышеприведённым форматам предлагается таблица 53, включение которой в состав отчётности позволит стейкхолдерам: проанализировать изменение инвестиций в компании группы; оценить движение по предоставленным и возвращённым внутригрупповым кредитам и займам; понять сколько прибыли/убытка компаний группы принадлежит управляющей организации; оценить задолженность и доходы по аренде, услугам по управлению.

Таблица 53 – Анализ инвестиций и операций управляющей организации с компаниями группы

Показатели	Итог	ДК	АК	СК
Инвестиции в капитал компаний группы, проекты				
на начало периода				
«+» вложения в капитал компаний, проекты за период				
«-» списание стоимости реализованной части компании				
«=» на конец периода				
Кредиты и займы, выданные компаниям группы, проектам				
задолженность компаний группы на начало периода				
«+» выданы займы и кредиты компаниям за период				
«+» начислены проценты по займам и кредитам				
«-» получены денежные средства в счёт погашения основной суммы долга и процентов				
«=» задолженность компаний группы на конец периода				
Доля в нераспределённом финансовом результате				
на начало периода				
«+» финансовый результат за период, заработанный компанией группы и принадлежащий инвестору				
«-» получены дивиденды от компании группы				
«=» на конец периода				
Задолженность по платежу за управление и аренду				
на начало периода				
«+» начислены платежи за управление и аренду за период				
«-» получены платежи за управление и аренду за период				
«=» на конец периода				

Сокращения в таблице 53: дочерние компании (ДК), ассоциированные компании (АК), совместные компании (СК). Если управляющая компания представляет собой группу собственников, то по столбцам следует вместо ДК, АК, СК представить название проектов.

Ключевые показатели, на которые рекомендуется обратить внимание в таблице 53:

- инвестиции в капитал компаний группы, проекты – отражают динамику вложений в проекты или капитал дочерних, ассоциированных и совместных компаний, что важно для анализа возврата инвестиций;
- кредиты и займы, выданные компаниям группы, – ключевой индикатор задолженности компаний группы перед управляющей организацией, что важно для оценки кредитного риска;
- доля в нераспределённом финансовом результате – важный показатель для прогнозирования будущих дивидендных потоков или убытков;
- задолженность по платежу за управление и аренду – показатель, который демонстрирует эффективность управления арендными отношениями и платёжными обязательствами.

Представленные в таблице 53 показатели позволяют получить представление об использовании ресурсов внутри группы компаний, а также оценить не только текущую активность, но и долгосрочную результативность вложений. Отдельное внимание уделяется задолженности компаний группы перед управляющей организацией по аренде и управленческим платежам. Эти данные позволяют судить о стабильности поступлений и уровне финансовой ответственности участников группы. Таким образом, таблица 53 выполняет функцию инструмента оперативного контроля и поддержки принятия управленческих решений. Она помогает как управляющей компании, так и собственникам своевременно реагировать на изменения в финансовом положении бизнес-единиц группы, корректировать финансовую стратегию, а также оценивать доходность и надёжность инвестиций, сделанных внутри группы.

Вывод. Разработанные таблицы обеспечивают всесторонний анализ деятельности управляющей организации и позволяют принимать более обоснованные решения, касающиеся управления активами, инвестиций и оптимизации бизнес-процессов.

Внедрение предлагаемых форматов, таблицы 51, 52, 53, позволит повысить аналитичность финансовой отчётности. В отчёте о финансовых результатах управляющей организации группы компаний стейкхолдеры могут наглядно увидеть результат инвестирования в компанию группы, сопоставить вложения ресурсов в проекты или дочерние, ассоциированные, совместные компании с получаемой отдачей.

На основании представленных таблиц 51, 52, 53 рекомендуется рассчитывать показатели, табл. 54, для оценки эффективности инвестиций в компании группы, проекты.

Таблица 54 – Показатели, позволяющие оценить эффективность инвестиций

Показатель	Расчёт	Значение
Рентабельность управления	Чистая прибыль / расходы, связанные с управлением группой, проектами	Показывает эффективность управления группой
Рентабельность инвестиций	Доля в финансовом результате инвестиций / вложения в компании, проекты	Оценивает отдачу от вложенных средств в проекты или компании группы
Эффект от управления кредитами и займами	Процентные доходы / процентные расходы	Показывает эффективность политики заимствования для вложений в компании группы, проекты
Возврат инвестиций	Дивиденды полученные / вложения в капитал компаний группы, проекты	Оценка возврата сделанных вложений в проекты или компании группы
Эффективность управления недвижимостью	Полученные платежи за аренду / арендные обязательства	Показывает эффективность политики управления недвижимым имуществом управляющей компанией (группы собственников)

Ключевыми показателями оценки деятельности группы будут выступать промежуточные финансовые результаты, отражаемые в отчёте: доход (расход) от инвестиций в компании группы; прибыль (убыток) от управления компаниями группы; чистый процентный доход (расход), получаемый от предоставления кредитов и займов компаниям группы; чистый арендный доход (расход), зарабатываемый при передаче основных средств компаниям группы; также будут видны расходы на поддержание общегрупповых бизнес-процессов, прибыль (убыток) от продажи компаний группы.

В отчёте о финансовом положении будут показаны: суммы инвестиций в компании группы на конец периода; задолженность по кредитам и займам, выданным компаниям группы; доля в нераспределённом финансовом результате, то есть сколько прибыли ещё может быть получено в виде дивидендов или сколько убытка принесла инвестиция; задолженность по платежу за управление и аренду; также видны кредиты, привлечённые на развитие компаний группы; гарантии, выданные по обязательствам компаний группы; арендные обязательства, возникшие в результате привлечения объектов основных средств для передачи их в субаренду компаниям группы.

Разработанные форматы отчётности в учётной политике позволяют детализировать эффективность вложений в компании группы, оценивая результаты инвестиций и управление активами. Применение предложенных форм, таких как «Отчёт о финансовых результатах управляющей организации группы компаний» и «Анализ инвестиций и операций», обеспечивает стейкхолдерам прозрачность финансовых потоков, динамику инвестиций и расчётов внутри группы. Это упрощает принятие управленческих решений и повышает качество взаимодействия с инвесторами.

ГЛАВА 3. ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ УЧЁТНОЙ ПОЛИТИКИ ДЛЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ (ФИНАНСОВОЙ) ОТЧЁТНОСТИ

3.1. Влияние способа оценки активов и обязательств на отчётность

При формировании неофициальной управленческой (финансовой) отчётности, так же, как и при составлении официальной бухгалтерской (финансовой) отчётности, важную роль играют оценочные значения. Управленческая отчётность направлена на создание информации, используемой для принятия управленческих решений, стратегического планирования и контроля, а потому неизбежно включает элементы профессионального суждения. Оценки влияют на показатели эффективности бизнеса, рентабельности, ликвидности, финансовой устойчивости и других ключевых параметров, используемых внутренними и внешними стейкхолдерами. Корректировки, проводимые для адаптации единой учётной базы к требованиям разных отчётных форматов, требуют оценки будущих денежных потоков, стоимости активов и обязательств, а также расчёта затрат.

При высоком уровне неопределённости бизнес-среды, важность правильного определения бухгалтерских оценок при подготовке финансовой отчётности значительно возрастает. Неточные или необоснованные оценки могут привести к искажению финансовой отчётности и, как следствие, к принятию ошибочных решений заинтересованными сторонами. Необходимость разработки чёткого и последовательного подхода к определению бухгалтерских оценок становится всё более актуальной задачей для обеспечения достоверности и прозрачности финансовой информации, представляемой организациями. Ввиду неопределённости руководство вынуждено использовать свой опыт, знания специфики бизнеса и ключевые допущения при определении таких статей, как оценочные обязательства, сроки амортизации активов, резервы под обесценение активов, возмещаемые суммы и т. д. Таким образом, через бухгалтерские оценки в финансовую отчётность проникают элементы профессионального суждения руководства, отражающего его взгляд на финансовое положение и результаты деятельности компании. Однако, надо отметить, что: разные специалисты могут прийти к разным выводам при анализе одних и тех же фактов и обстоятельств; методологии и практики составления финансовой отчётности постоянно развиваются; различные организации могут по-разному интерпретировать и применять новые подходы.

Всё вышеперечисленное приводит к невозможности однозначного определения бухгалтерской оценки. Поэтому на практике следует чётко документировать допущения, суждения и расчёты, лежащие в основе оценок, чтобы обеспечить возможность их проверки и обоснования. В соответствии с положениями IAS 8 [161] «бухгалтерские оценки – денежные суммы в финансовой отчётности, оценка которых связана с неопределённостью», табл. 55. Неопределённость – это ситуация, когда невозможно с полной уверенностью предсказать будущие события или когда ограниченность информации не позволяет точно оценить положение вещей в настоящем. Неопределённость

характеризуется отсутствием чёткой уверенности в отношении исхода события или величины денежной оценки. В финансовой отчётности неопределённость возникает из-за неизвестных будущих экономических условий, неполноты информации и сложности оценки влияния некоторых событий на финансовые показатели.

Таблица 55 – Примеры бухгалтерских оценок

Оценка	Стандарт [28]	Комментарий
Оценочный резерв под ожидаемые кредитные убытки	IFRS 9 «Финансовые инструменты»	Резерв создаётся для покрытия ожидаемых кредитных убытков по финансовым активам, признаваемым по амортизированной стоимости или по справедливой стоимости через прочий совокупный доход
Чистая возможная цена продажи единицы запасов	IAS 2 «Запасы»	Оценка стоимости реализации запасов за вычетом предполагаемых затрат на их продажу
Справедливая стоимость актива или обязательства	IFRS 13 «Оценка справедливой стоимости»	Цена, которая была бы получена при продаже актива или уплачена при передаче обязательства в рамках обычной операции между участниками рынка на дату оценки
Расход по амортизации объекта основных средств	IAS 16 «Основные средства»	Систематическое распределение амортизируемой стоимости актива на весь период его полезного использования
Оценочное обязательство в отношении гарантийных обязательств	IAS 37 «Оценочные обязательства, условные обязательства и условные активы»	Оценка затрат на урегулирование текущего обязательства, возникающего в результате прошлых событий и гарантийных обязательств компании

При выборе способа оценки в учётной политике по управленческому учёту следует опираться на МСФО, так как эти стандарты обеспечивают сопоставимость данных, отражают экономическую сущность операций и учитывают интересы различных пользователей отчётности, включая инвесторов и кредиторов. МСФО определяют принципы признания, оценки и раскрытия информации, что важно при использовании оценочных значений, таких как амортизация, обесценение активов, резервы под обязательства и дисконтирование будущих денежных потоков. Это позволяет избежать разночтений в учёте и делает отчётность более прозрачной. Применение этих стандартов в управленческом учёте помогает согласовать финансовые и управленческие показатели, что особенно актуально для компаний, работающих на международном рынке или использующих трансформационную отчётность. Закрепление таких подходов в учётной политике снижает риск ошибок, улучшает аналитическую ценность отчётности и делает информацию более точной.

В статьях автора [48, 71, 88] приведены аргументы о целесообразности использования МСФО при формировании управленческой отчётности. Изучение

требований международных стандартов финансовой отчётности позволило выделить ряд принципов определения бухгалтерских оценок, табл. 56.

Таблица 56 – Принципы определения бухгалтерских оценок

Принцип	Комментарий	Как соблюсти принцип
Обоснованности	Оценки должны базироваться на актуальной и достоверной информации, а также реалистичных допущениях и суждениях	Использование надёжной информационной базы и обоснованных предположений для получения точных оценок
Профессионального суждения	Применение квалифицированной экспертной оценки, учитывающей специфику бизнеса и отраслевой опыт	Привлечение компетентных специалистов для формирования корректных суждений при определении оценок
Непрерывного анализа	Регулярный пересмотр и актуализация оценок с учётом новых обстоятельств, информации и изменений в методологии	Обеспечение актуальности и точности оценок в условиях изменяющейся среды
Документированности	Надлежащее документирование процесса формирования оценок: исходных данных, допущений, методов и расчётов	Возможность проверки обоснованности оценок и прозрачность процесса
Прозрачности	Существенные оценки должны раскрываться в отчётности с пояснением методов, допущений и факторов неопределённости	Понятность процесса формирования оценок для пользователей отчётности
Единообразия	Применение аналогичных подходов к оценкам в рамках организации и отрасли	Обеспечение сопоставимости и последовательности при определении оценок
Надлежащей осмотрительности	При неопределённости избегать завышения активов и доходов, занижения обязательств и расходов	Осторожный и взвешенный подход к определению оценок для предотвращения искажений

На определение бухгалтерских оценок влияют факторы:

- внешние – экономические условия, отраслевые тенденции, правовая и нормативная среда, текущие и будущие рыночные условия;
- внутренние – это стратегия и цели компании, её операционная деятельность, финансовые ресурсы, эффективность внутреннего контроля и системы управления рисками, квалификация персонала.

Изменения в факторах требуют корректировки допущений и предположений, используемых при определении оценок. В таблице 57 представлены основные параметры и комментарии по изменениям в бухгалтерских оценках согласно требованиям [161].

Вывод по таблице 57: изменения в бухгалтерских оценках не связаны с предыдущими периодами и не являются исправлением ошибок. Влияние изменений может относиться только к текущему периоду или распространяться

на текущий и будущие периоды в зависимости от характера изменения. Признание таких изменений осуществляется перспективно, корректируя балансовую стоимость соответствующих статей в периоде изменения или отражая влияние в составе доходов или расходов текущего и будущих периодов.

Таблица 57 – Применение изменений бухгалтерских оценок в финансовой отчётности

Параметр	Комментарий
Причина изменения	Изменение обстоятельств, новая информация, новые события или накопление опыта
Отношение к предыдущим периодам	Изменение оценки не имеет отношения к предыдущим периодам и не является исправлением ошибки
Влияние изменения исходных данных или метода оценки	Является изменением в бухгалтерских оценках, кроме случаев исправления ошибок предыдущих периодов
Изменение базы оценки	Считается изменением в учётной политике, а не в бухгалтерской оценке
Трудно отличить изменение учётной политики от оценки	Учитывается как изменение в бухгалтерской оценке
Применение изменений	Признается перспективно: в текущем периоде (если влияет только на текущий период) или в текущем и будущих периодах (если влияет на текущий и будущие периоды)
Влияние на активы, обязательства или капитал	Признается путём корректировки балансовой стоимости соответствующей статьи в периоде изменения
Перспективное признание	Изменение применяется к операциям, событиям и условиям с даты изменения
Влияние на текущий период	Признается как доход или расход в текущем периоде
Влияние на будущие периоды	Признается как доход или расход в будущих периодах

По своей экономической сути, отчётность является выражением мнения руководства о финансовом положении и финансовых результатах деятельности бизнеса. Утверждение верно, так как абсолютное большинство статей в отчёте о финансовом положении являются оценочными статьями. Именно руководство компании определяет значение параметров, которые влияют на стоимостную оценку объектов активов, обязательств и даже капитала (табл. 58, 59): выбранный способ оценки; рыночная ситуация на момент оценки; намерения руководства в отношении управления объектами; вероятность наступления различных событий. Например, вероятность наступления дефолта дебитора, гарантийного ремонта, исхода судебного разбирательства, изменения законодательства и т. д.

Таблица 58 – Параметры, влияющие на оценку активов

Статьи	Параметры, влияющие на оценочную величину объектов	Вид оценки статей
Нематериальные активы	Срок полезного использования Выбранный способ амортизации Ликвидационная стоимость объекта Выбранный способ переоценки	Первоначальная (переоценённая) стоимость минус накопленная амортизация и убытки от обесценения
Основные средства		
Вложения в финансовые инструменты	Ожидаемые денежные потоки Бизнес-модель управления активом, выбранная менеджментом	Справедливая стоимость либо амортизированная стоимость
Запасы	Метод оценки: FIFO, средняя, фактическая Расчёт резерва под обесценения Расчёт параметров для определения чистой цены продажи	Наименьшая стоимость из стоимости приобретения или чистой цены продажи
Торговая и прочая дебиторская задолженность	Вероятность задержки платежей Оценка дефолта клиентов Валютный курс, если долг клиентов выражен в иностранной валюте	Амортизированная стоимость за вычетом резервов по сомнительным долгам и будущих кредитных убытков
Денежные средства	Курс валюты: при наличии у компании валютных счетов	Остаток денег в кассе и на счетах организации

Таблица 59 – Параметры, влияющие на оценку статей обязательств и капитала

Статьи	Параметры, влияющие на оценочную величину объектов	Оценка статей
<i>Капитал</i>		
Уставный / акционерный капитал	Индекс инфляции, если вложения на него корректируются Определение номинальной стоимости акции	Сумма средств, вложенная в компанию учредителями / совокупная номинальная стоимость размещённых акций
Эмиссионный доход	Спрос на акции в момент размещения	Стоимость акций сверх номинала, полученная при размещении
Резерв переоценки основных средств/финансовых активов	Выбранный способ переоценки объектов: доходный, затратный, рыночный	Общая сумма накопленного резерва переоценки активов
Нераспределённая прибыль	Принятая дивидендная политика в компании	Накопленная нераспределённая прибыль на начало периода Плюс Прибыль (убыток) периода Минус Дивиденды за период
Чистая прибыль периода	Правильность решений менеджеров	Прибыль из отчёта о прибылях и убытках данного периода

Статьи		Параметры, влияющие оценочную величину объектов	Оценка статей
<i>Долгосрчные и краткосрочные обязательства</i>			
Кредиты и займы	Разница между эффективной и номинальной процентной ставкой Валютный курс для кредитов в иностранной валюте		Амортизированная стоимость долга
Кредиторская задолженность	Валютный курс, если долг в иностранной валюте		Долг контрагентам организации за поставленные товары / услуги на конец периода
Оценочные обязательства	Предполагаемый срок наступления обязательств Методика расчёта процентной ставки Вероятность наступления событий		Стоимостная оценка резервов, то есть столько потребуется денег в будущем, чтобы покрыть обязательства, вызванные прошлыми событиями

При разработке учётной политики по управленческому учёту важно тщательно выбирать способ оценки статей, так как они влияют на стоимостные значения объектов отчётности, финансовые показатели и интерпретацию данных. Способ расчёта влияет на величину прибыли, капитала, рентабельности, оборачиваемости, ликвидности и финансовой устойчивости. Даже при одинаковых исходных данных разные методы приводят к разным результатам. В учётной политике необходимо зафиксировать порядок признания оценок, их пересмотра и корректировки, чтобы обеспечить прозрачность расчётов и достоверность отчётности.

Пример. Компания приобрела объект недвижимости за 30 млн. руб. Срок полезного использования 30 лет. У компании есть выбор: отражать объект по первоначальной стоимости или по переоценённой стоимости за вычетом амортизации. А также есть выбор, использовать объект самим, и тогда отражать его как объект основных средств или сдавать в аренду, и тогда это будет объект инвестиционной недвижимости, учитываемый по справедливой стоимости. Через пять лет рыночная стоимость объекта выросла до 50 млн. руб. (табл. 60).

Таблица 60 – Влияние оценки объекта на данные финансовой отчётности

Показатели	Признание объекта основным средством, отражаемый по		Признание объекта инвестиционной недвижимостью
	первоначальной стоимости	переоценённой стоимости	
Стоимость объекта при признании	30 млн. руб.	30 млн. руб.	30 млн. руб.
Амортизация за пять лет, отражаемая в отчёте о прибылях и убытках	30/ 30 лет * 5 лет = 5 млн. руб.	30/ 30 лет * 5 лет = 5 млн. руб.	Амортизация не начисляется
Результат переоценки объекта до рыночной стоимости за пять лет	--	50 – (30 - 5) = 25 млн. руб. (влияет прямо на капитал)	50 – 30 = 20 млн. руб. (влияет на прибыль)
Балансовая стоимость объекта через пять лет	30 – 5 = 25 млн. руб.	50 млн. руб.	50 млн. руб.

Обратите внимание, что результат переоценки объекта основных средств отражается в разделе капитал отчёта о финансовом положении и не влияет на прибыль периода. Результат переоценки объекта инвестиционной недвижимости до справедливой стоимости влияет непосредственно на прибыль/убыток периода и приводит к возникновению нереализованного финансового результата.

При выборе способа оценки статей рекомендуется учитывать, что:

- отражение объектов по фактической стоимости в отчёте о финансовом положении позволяет фиксировать в отчёте о прибылях и убытках только реализованную прибыль, но не позволяет рассчитать рыночную стоимость капитала;

- отражение объектов по справедливой стоимости в отчёте о финансовом положении приводит к возникновению нереализованной прибыли/убытку в отчёте о прибылях и убытках, но зато позволяет видеть стоимость объектов и величину капитала, приближенные к рыночной оценке;

- использование чистой цены продаж позволяет отразить убытки от снижения стоимости актива в период, когда они возникли, а не когда объект действительно реализован;

- отражение активов не выше их возмещаемой стоимости позволяет корректировать стоимость активов в зависимости от изменения рыночной ситуации. Но признание убытков от обесценения или их восстановление приводит к возникновению нереализованного финансового результата.

При определении бухгалтерских оценок используются допущения – предположения и суждения, которые организация использует в условиях неопределённости для формирования оценок в финансовой отчётности. Поскольку многие статьи отчётности связаны с будущими событиями и условиями, на которые бизнес не может повлиять напрямую, руководству и составителям приходится делать допущения и прогнозы, базируясь на имеющейся информации и опыте (табл. 61).

Таблица 61 – Примеры допущений, используемые при определении бухгалтерских оценок

Допущения	Примеры
Суждения о будущих событиях и условиях	Допущения о темпах экономического роста, спросе, ценах на товары и услуги для оценки будущих денежных потоков
Оценочные суждения о вероятности наступления событий	Вероятность дефолта контрагента для оценки резерва под кредитные убытки
Суждения об использовании соответствующих исходных данных	Выбор репрезентативной рыночной информации или методов оценки для определения справедливой стоимости
Допущения об эффективности и сроке полезного использования активов	Расчёт амортизации основных средств и нематериальных активов
Предположения о структуре и стоимости капитала	Оценка ценности использования при тесте активов на обесценение
Суждения об исходах неопределённых будущих событий	Признание и оценка оценочных обязательств
Допущения о невозмещаемой стоимости запасов	Оценка чистой цены возможной продажи

Для того чтобы снизить влияние допущений на неоднозначное определение бухгалтерских оценок, рекомендуется разрабатывать и утверждать внутренние методологические документы по расчёту оценок, такие как:

- методика определения обесценения финансовых активов;
- методические указания по расчёту резервов под обесценение товарно-материальных запасов;
- политика по формированию оценочных обязательств;
- положение об амортизационной политике компании;
- методика расчёта справедливой стоимости активов и обязательств;
- методика оценки будущих денежных потоков для целей теста на обесценение активов;
- подход к оценке вероятности дефолта контрагентов и уровня кредитного риска;
- регламент по порядку утверждения и пересмотра бухгалтерских оценок.

Наличие таких методологических документов позволит закрепить подход руководства бизнеса к формированию бухгалтерских оценок, стандартизировать расчёты, определить необходимые источники информации и методы оценок. Внедрение в практику подготовки отчётности политик и регламентов снизит субъективность оценок и повысит их обоснованность.

На основании проведённого исследования автором сформирован чек-лист действий руководства бизнеса и составителей управленческой (финансовой) отчётности при определении бухгалтерских оценок:

1. Идентифицировать необходимость в бухгалтерской оценке согласно требованиям учётной политики и применимых стандартов. Пример: определить обесценение финансовых активов в соответствии с IFRS 9; определить оценочное обязательство на основании IAS 37.

2. Сформировать рабочую группу, определить ответственных лиц и распределить роли. Пример: представитель совета директоров, финансовый директор, главный бухгалтер, приглашённый консультант.

3. Собрать необходимые исходные данные и информацию. Пример: финансовая отчётность контрагентов, макроэкономические прогнозы, данные о дефолтах, статистика поломки товаров.

4. Выбрать подходящие модели и методы оценки. Пример: модель оценки вероятности дефолта клиента, метод оценки справедливой стоимости, метод амортизации объекта, оценка обесценения объекта.

5. Произвести расчёты бухгалтерской оценки с использованием выбранных методов. Пример, рассчитать: ожидаемые кредитные убытки по портфелям; сумму обесценения; обязательства по гарантийному ремонту.

6. Проанализировать полученные результаты на разумность и обоснованность. Пример: оценить чувствительность результатов к изменению допущений.

7. Задokumentировать расчёты и допущения. Пример: подготовить методологические документы по расчёту оценок, перечень приведён выше.

8. Оценить влияние оценок на формируемую и будущую финансовую отчётность.

9. Скорректировать данные формируемой финансовой отчётности и подготовить раскрытие информации об оценках в примечаниях.

10. Регулярно пересматривать и актуализировать оценки с учётом новых данных.

Вывод. Бухгалтерские оценки играют ключевую роль как в официальной, так и неофициальной финансовой отчётности, обеспечивая отражение активов, обязательств и капитала в соответствии с экономической реальностью. Однако неопределённость внешней среды, рыночные колебания и различия в учётной политике приводят к необходимости формализованного процесса оценки. Разработанный алгоритм позволяет систематизировать управление учётными оценками, обеспечивая их прозрачность, обоснованность и сопоставимость.

Таблица 62 – Алгоритм управления бухгалтерскими оценками с примерами

Этап	Описание	Пример
1. Идентификация необходимости в бухгалтерской оценке	Определение объектов учёта, требующих оценочных значений. Анализ учётной политики и стандартов (IFRS, ПБУ)	Оценка срока полезного использования оборудования. Компания рассматривает необходимость продления срока амортизации производственного оборудования в связи с его модернизацией
2. Формирование рабочей группы и распределение ролей	Назначение ответственных лиц: бухгалтерия, финансовый директор, аудиторы, юристы (при оценке обязательств)	Оценка судебных обязательств. Юридический отдел прогнозирует вероятность проигрыша, бухгалтерия рассчитывает резерв, финансовый директор утверждает сумму
3. Сбор исходных данных	Анализ статистических данных, макроэкономических показателей, динамики цен, ретроспективных данных	Резерв по сомнительным долгам. Собираются данные по проценту невозвратов за последние 5 лет, анализируется макроэкономическая ситуация
4. Выбор метода оценки и определение допущений	Определение применимого метода (справедливая стоимость, дисконтированная стоимость, FIFO и т. д.). Документирование ключевых предположений	Переоценка недвижимости (IFRS 13). Используется доходный метод: учитываются прогнозируемые арендные ставки и дисконтирование на 10 лет
5. Проведение расчётов бухгалтерской оценки	Расчёты на основе выбранного метода и собранных данных	Амортизация оборудования. Стоимость – 10 млн. руб., срок – 10 лет, метод – линейный. Годовая амортизация: 10 млн / 10 лет = 1 млн руб.
6. Анализ и верификация полученных результатов	Проверка расчётов, анализ чувствительности к изменению параметров	Оценка влияния изменения процентных ставок. Если ставка дисконтирования по активу увеличивается на 2 %, его справедливая стоимость снижается на 5 млн. руб.

Этап	Описание	Пример
7. Документирование и раскрытие информации	Фиксация метода, допущений и расчётов в отчётности.	Примечания к отчётности. Включение информации о модели оценки активов и расчётах резервов
8. Оценка влияния бухгалтерских оценок на финансовые показатели	Анализ влияния оценок на баланс, прибыль, ликвидность и налогообложение	Изменение срока амортизации. Продление срока с 5 до 7 лет снижает амортизационные расходы, увеличивая прибыль
9. Внедрение корректировок в учётную систему	Корректировка учётных данных в ERP-системах, учётных регистрах	Обесценение запасов. Признание обесценения на 2 млн. руб. снижает стоимость запасов в балансе
10. Мониторинг и периодический пересмотр оценок	Регулярная проверка оценок, пересмотр в случае изменений экономической среды	Годовой пересмотр стоимости нематериальных активов. Если рынок изменился, проводится тест на обесценение брендов

Алгоритм, представленный в таблице 62, систематизирует процесс управления бухгалтерскими оценками, снижая уровень субъективности и повышая прозрачность учётной информации. Он включает обязательные этапы анализа, выбора метода, расчётов и верификации, что делает его применимым в компаниях разного масштаба и отраслей.

Выбор оценки по каждому объекту следует зафиксировать в учётной политике.

В параграфе рассмотрены ключевые аспекты определения бухгалтерских оценок, включая принципы, факторы влияния, допущения и суждения. Предложены рекомендации по разработке внутренних методологических документов для стандартизации расчётов и снижения субъективности оценок. Предложенный чек-лист может служить полезным руководством для систематизации процесса определения бухгалтерских оценок в компании.

3.2. Влияние способа отражения затрат на финансовый результат деятельности бизнеса

Дилемма, которая всегда возникает у составителей при формировании финансовой отчётности, – куда отнести затраты периода: капитализировать в составе активов в балансе или списать на расходы в отчёт о финансовых результатах. Решение дилеммы должно находиться в учётной политике бизнеса. При этом решение может быть разным для целей формирования официальной и неофициальной (управленческой) финансовой отчётности. В идеальном варианте у бизнеса должны быть следующие учётные политики: для целей налогового учёта, для целей официального бухгалтерского учёта, для управленческого учёта, для формирования консолидированной отчётности (в случае, если бизнес представляет собой группу компаний). В разработке учётной политики должны принимать участие ключевые собственники бизнеса и/или топ-менеджеры, поскольку именно эти категории стейкхолдеров несут ответственность за информацию в отчётах бизнеса. Все стейкхолдеры, анализирующие отчётность бизнеса, находятся в зависимости от решений тех стейкхолдеров, которые формируют учётную политику. Однако собственники и руководители могут не обладать должными познаниями в теории бухгалтерского учёта и не понимать важность разделения конкретных статей затрат на капитальные и текущие, то есть они могут не понимать, насколько сильно деление затрат влияет на финансовый результат бизнеса и показатели эффективности его деятельности. В силу этого они могут отнестись формально к документу «учётная политика бизнеса», просто подписав то, что подготовил главный бухгалтер или финансовый директор. Такая ситуация может быть:

- допустима для целей налогового учёта при должной квалификации бухгалтера;

- недопустима для целей финансового и управленческого учёта, так как непонимание учётной политики препятствует пониманию цифр отчётов, интерпретации финансовых показателей, не позволяет грамотно ответить на вопросы инвесторов и кредиторов о показателях финансовых отчётов.

Формирование учётной политики включает регламентацию подходов к классификации затрат, поскольку управленческие решения о признании расходов как капитальных или текущих напрямую влияют на стоимостную оценку объектов баланса и финансовых результатов компании. Отнесение затрат к определённой категории определяет структуру активов, себестоимость продукции и чистую прибыль, что делает этот аспект критически важным для формирования прозрачной и достоверной отчётности.

В данном параграфе рассматриваются принципы отражения капитальных и текущих затрат в учётной политике, их влияние на ключевые показатели финансовых отчётов, а также взаимосвязь между разными категориями расходов. В основу анализа положены международные стандарты финансовой отчётности (IAS 16, IAS 38, IAS 2), где раскрываются критерии капитализации затрат, а также практика разработки учётной политики для управленческого учёта в бизнес-группах, табл. 63.

Таблица 63 – Терминология затрат в международных стандартах финансовой отчётности, составлено на основе [28]

Стандарт	Определение	Значение
IAS 16 «Основные средства»	Материальные активы, которые: - предназначены для использования в процессе производства или поставки товаров и предоставления услуг, при сдаче в аренду или в административных целях; и - предполагаются к использованию в течение более чем одного периода	Капитальные затраты (первоначальная стоимость) – сумма уплаченных денежных средств или их эквивалентов, или справедливая стоимость другого возмещения, переданного с целью приобретения актива, на момент его приобретения или сооружения, или, когда это применимо, сумма, отнесённая на данный актив при его первоначальном признании в соответствии с конкретными требованиями других МСФО
IAS 38 «Нематериальные активы»	Идентифицируемые немонетарные активы, не имеющие физической формы	
IAS 40 «Инвестиционная недвижимость»	Недвижимость (земля и/или здание), удерживаемая (собственником или арендатором в качестве актива в форме права пользования) с целью получения арендных платежей, и/или с целью получения выгоды от прироста стоимости, но не для: использования в производстве или поставке товаров, или услуг либо в административных целях; или продажи в ходе обычной деятельности	
IAS 2 «Запасы»	Запасы – активы: предназначенные для продажи в ходе обычной деятельности; находящиеся в процессе производства для такой продажи; или находящиеся в виде сырья или материалов, которые будут потребляться в процессе производства или оказания услуг	Себестоимость запасов (текущие затраты) должна включать все затраты на приобретение, затраты на переработку и прочие затраты, понесённые для того, чтобы обеспечить текущее местонахождение и состояние запасов

Ниже представлены методические аспекты представления информации о затратах в учётной политике по формированию управленческой отчётности бизнеса.

Первый методический аспект: формулировка терминов, основанных на положениях [28], «расходы – экономический отток выгод, приводящий к уменьшению активов или увеличению обязательств», и «затраты – это стоимостная оценка материальных и нематериальных ресурсов, которые компания потратила на приобретение/создание, обслуживание, продажу активов бизнеса за конкретный финансовый период». Термин «расходы» используется при определении финансового результата за прошедший финансовый период времени. Термин «затраты» используется при определении стоимости объекта затрат за выбранный период, который может включать в себя как настоящий, так и будущий промежуток времени. В практике бухгалтерского учёта принято считать, что расходы – это реализованные затраты. Например, затраты на изготовление готовой продукции становятся расходами в момент её реализации.

В учётной политике, касающейся формирования управленческой отчётности, необходимо установить методику расчёта затрат, которая будет использоваться для определения финансового результата конкретного объекта в целях принятия управленческих решений, а не для составления официальной (бухгалтерской) отчётности.

Согласно [29] активы представляют собой ресурсы, которые принесут бизнесу экономические выгоды в будущем. К активам бизнеса относятся основные средства, инвестиционная недвижимость, нематериальные активы, произведённая продукция и услуги, товары для перепродажи и производства других товаров, финансовые инструменты. Коммерческие и управленческие расходы представляют собой затраты бизнеса в финансовом году на обслуживание и продажу активов. Стоимостная оценка потраченных ресурсов (затрат) необязательно совпадает с:

- суммой платежей контрагентам за ресурсы в рассматриваемом периоде времени, так как бизнес мог приобрести ресурсы по ранее сделанной оплате, либо мог приобрести ресурсы на условиях отсрочки платежа.

Пример 1. В финансовом году бизнес заплатил поставщикам за оказанные услуги миллион рублей, из которого 300 тыс. руб. составляла предоплата услуг будущего финансового года, а 150 тыс. руб. были заплачены в погашение кредиторской задолженности, возникшей за потреблённые услуги в предыдущий год. Также бизнес приобрёл основные средства и товары для перепродажи на условиях рассрочки платежа на сумму 2 млн. руб., из которых пока оплатил только 250 тыс. руб. Итого платежи составили 1 млн. 250 тыс. руб. Затраты 2 млн. 550 тыс. руб. (1 млн. руб. - 300 тыс. руб. - 150 тыс. руб. + 2 млн. руб.);

- оценочным значением расходов, которые отражаются в отчёте о финансовых результатах: себестоимость реализованных товаров и услуг, коммерческие, управленческие и прочие расходы. Прежде всего потому, что часть затрат будет отражена как активы в балансе. Например, как запасы в составе оборотных активов или как основные средства в разделе внеоборотные активы.

Второй методический аспект: определение объекта затрат. В учётной политике по формированию управленческой отчётности необходимо определить объекты затрат – конкретные активы или мероприятия, для которого необходимо определить финансовый результат. Примеры объектов затрат: единица продукции, товарная группа, средний чек, направление деятельности, клиент, сотрудник, финансовый результат бизнеса в целом. Следует определить иерархию объектов затрат в конкретном бизнесе, так как финансовый результат нижестоящего объекта является исходной информацией для вышестоящего, табл. 64. В таблице 64 целью расчёта является определение финансового результата каждого объекта в иерархии затрат для установления плановых целевых показателей по среднему количеству обучающихся в группе, и в целом групп за период, применённая группировка затрат: переменные и постоянные.

Созданная матрица иерархии затрат в таблице 64 позволит быстро пересчитывать целевые показатели при изменении планируемых исходных

данных и целевого финансового результата. Другие примеры иерархии затрат: (1) турист, группа, сезон, направление; (2) сделка, менеджер, отдел.

Таблица 64 – Пример расчёта прибыли взаимосвязанных объектов затрат

Показатель	Объект затрат		
	Студент	Группа	Итог
Планируемый средний чек от продажи курса	25,7		
Планируемые средние переменные затраты на одного обучающегося	(1,8)		
Маржинальная прибыль объекта затрат «обучающийся студент»	23,9	23,9	
<i>План: количество обучающихся в среднем в группе</i>		12,0	
Планируемые переменные затраты, связанные с группой		(137,0)	
Маржинальная прибыль объекта затрат «группа обучающихся студентов»		150,0	150,0
<i>План: количество групп</i>			50,0
Маржинальная прибыль объекта затрат «подразделение А»			7 500,0
Планируемые постоянные расходы на финансовый год			(5 000,0)
Целевой финансовый результат подразделения «А»			2 500,0

Например, цель расчёта – определить иерархию затрат в бизнесе (учебный центр) и понять, для какого объекта будет корректно рассчитывать финансовый результат, табл. 65, обозначения затрат: Прямые П, Косвенные К.

Таблица 65 – Категории затрат для взаимосвязанных объектов

Статьи затрат	Иерархия объектов затрат учебного центра			
	Студент	Группа	Направление	Подразделение
Раздаточный материал	П	П	П	П
Кофе-брейк	П	П	П	П
Заработная плата преподавателя	К	П	П	П
Аренда аудитории	К	П	П	П
Заработная плата методистов	К	К	П	П
Заработная плата администратора направления	К	К	П/К	П
Реклама	К	К	П/К	П
Аренда и коммунальные услуги	К	К	К	П
Интернет и связь	К	К	К	П
Прочие административные расходы подразделения	К	К	К	П
Расходы учебного центра	К	К	К	К

Анализ распределения затрат по объектам показал, что наиболее корректно будет произвести расчёт финансового результата в целом по подразделению учебного центра. Так как на объекты затрат (студент, группа, направление), приходится слишком много статей косвенных затрат, которые при распределении могут дать неверную информацию. В таблице 66 приведён пример, иллюстрирующий это утверждение.

Таблица 66 – Расчёт вариантов финансового результата подразделений, основанный на разных ставках распределения общих косвенных затрат

Показатель	Подразделение			Итого по учебному центру
	«А»	«Б»	«В»	
Выручка от продажи образовательных услуг	9 000	6 500	8 000	23 500
Прямые затраты подразделения	(6 500)	(6 000)	(5 500)	(18 000)
Косвенные затраты учебного центра				(3 500)
Вариант 1				
Ставка распределения косвенных затрат	Косвенные затраты учебного центра/ Количество обучающихся			(5,00)
Количество обучающихся	350	220	130	700
Распределённые косвенные затраты	(1 750)	(1 100)	(650)	(3 500)
Прибыль (убыток)	750	(600)	1 850	2 000
Вариант 2				
Ставка распределения косвенных затрат	Косвенные затраты учебного центра/ Выручка от продажи услуг			(0,15)
Распределённые косвенные затраты	(1 340)	(968)	(1 191)	(3 500)
Прибыль (убыток)	1 160	(468)	1 309	2 000
Вариант 3				
Ставка распределения косвенных затрат	Косвенные затраты учебного центра/ Финансовый результат (промежуточный) подразделения			(0,64)
Промежуточный финансовый результат	2 500	500	2 500	5 500
Распределённые косвенные затраты	(1 591)	(318)	(1 591)	(3 500)
Прибыль (убыток)	909	182	909	2 000

Анализ данных таблицы 66 показал, что итоговый результат деятельности подразделения в сильной степени зависит от выбранной ставки распределения косвенных затрат. Так как сумма косвенных затрат составляет всего 16,3 % от общей суммы затрат учебного центра, то следует принять решение использовать

для оценки деятельности подразделения промежуточный финансовый результат (разница между выручкой и прямыми затратами, вариант 3 табл. 66).

Третий методический аспект: определение периода расчёта перечня статей затрат. В учётной политике необходимо зафиксировать период расчёта затрат для каждого объекта. Примеры: финансовый год/месяц(ы), операционный цикл, жизненный цикл товара/клиента, сезон. А также определить перечень статей затрат на объект. Все затраты бизнеса можно разделить на экономические категории: приобретение сырья, материалов, товаров для перепродажи; изготовление товаров и услуг; продвижение (маркетинг), реализация товаров и услуг; администрирование и финансирование бизнеса; налогообложение. Перечисленные статьи детализируют и относят на объект согласно выбранной группировки затрат (сл. методический аспект).

Четвёртый методический аспект: определение способа группировки затрат для каждого объекта. Для корректного сбора данных о затратах на уровне первичных документов необходимо закрепить в учётной политике способ группировки затрат, табл. 67.

Таблица 67 – Варианты группировки затрат бизнеса на основе цели расчёта

Группировка затрат	Характеристика
<i>Цель: расчёт финансового результата бизнеса</i>	
Капитальные затраты	Затраты, которые принесут бизнесу экономические выгоды в течение нескольких лет
Текущие затраты на продукт	Затраты, связанные с производством продукции или услуги, приобретением товаров для перепродажи
Расходы периода	Затраты, связанные с продажей товаров и услуг, администрированием и финансированием бизнеса
<i>Цель: расчёт финансового результата объекта затрат</i>	
Прямые затраты	Непосредственно связанные с объектом затрат. Данные затраты являются устранимыми при «исчезновении» объекта затрат
Косвенные затраты	Относимые к нескольким объектам, являются неустраняемыми для бизнеса при «исчезновении» объекта затрат
<i>Цель: определить повлияет ли «устранение» объекта на результат бизнеса</i>	
Релевантные	Исчезнут при принятии решения об «устранении» объекта
Нерелевантные	Останутся неизменными при «устранении» объекта
<i>Цель: установление целевых показателей на планируемый период</i>	
Переменные	Увеличиваются/уменьшаются при изменении количества объекта затрат в определённом периоде времени
Постоянные	Остаются неизменными при изменении до определённого уровня количества объекта затрат за выбранный период

Пятый методический аспект: представление разницы между капитальными и текущими затратами (табл. 68).

Таблица 68 – Сравнительная характеристика текущих и капитальных затрат бизнеса

Параметр сравнения	Капитальные затраты	Текущие затраты	
		Затраты на создание/приобретение товаров и услуг	Расходы периода
Определение и длительность получения бизнесом экономических выгод	Стоимостная оценка материальных и нематериальных ресурсов, которые компания потратила на приобретение/создание, обслуживание, продажу активов бизнеса в конкретный финансовый период и которые будут приносить экономические выгоды бизнесу в течение		
	нескольких финансовых периодов	текущего и следующего финансового периодов	текущего финансового периода
Примеры	основные средства и нематериальные активы, инвестиции в недвижимость	готовая продукция, товары для перепродажи, произведённые услуги, незавершённое производство и услуги	коммерческие и управленческие расходы
Первоначальное признание и стоимостная оценка в балансе	внеоборотные активы по фактической себестоимости	запасы в составе оборотных активов по фактической себестоимости	не признаются
Признание и стоимостная оценка на отчётную дату	внеоборотные активы по остаточной или переоценённой стоимости	нереализованные затраты и запасы в составе оборотных активов по фактической себестоимости	не признаются
Отражение в отчёте о финансовых результатах	часть затрат, относящихся к отчётному периоду, в виде амортизации или обесценения	себестоимость реализованных запасов	коммерческие и управленческие расходы

Основное отличие капитальных от текущих затрат – это длительность влияния на финансовый результат:

- капитальные затраты оказывают на результаты долговременное влияние, так как экономические выгоды от осуществления капитальных затрат бизнес получает в течение нескольких лет. **Пример 1.** Бизнес приобретает спецтехнику, в результате использования которой будет оказывать услуги клиентам в течение нескольких лет;

- текущие затраты имеют краткосрочное влияние на результат, так как экономические выгоды от осуществления данной категории затрат бизнес получает только в течение отчётного и следующего года. **Пример 2.** Бизнес затратил ресурсы на изготовление 10 ед. продукции, из которых половина была продана в финансовом году (получены экономические выгоды в течение отчётного года), а половина продукции осталась на складе и будет продана в будущем году (ожидание получения экономических выгод в следующем году). Стоимостная оценка капитальных затрат по мере прохождения срока полезного

использования основных средств и нематериальных активов переносится на текущие затраты в расходы периода.

Шестой методический аспект: фиксация критериев признания капитальных и текущих затрат в учётной политике бизнеса. Ориентируясь на стандарты финансовой отчётности, стейкхолдерам необходимо определить стоимостной критерий отнесения затрат к категориям основных средств и нематериальных активов, а также срок полезной службы.

Пример 3. Компания приобрела оборудование за млн. руб. и установила срок полезного использования 10 лет, в течение которого на уменьшение финансового результата будет относиться сумма 100 тыс. руб. Предположим, что после пяти лет эксплуатация оборудования стала экономически нецелесообразной в силу изменений на рынке. Финансовый убыток на момент списания оборудования – это его остаточная стоимость 500 тыс. руб. Если бы руководители и собственники бизнеса тщательней произвели тенденции рынка и установили срок полезного использования 5 лет, ежегодно на расходы относилась бы сумма в размере 200 тыс. руб., и финансовый результат от списания был бы ноль.

Пример 4. Компания принимает решение списывать на расходы производственный инвентарь стоимостью за единицу до 300 тыс. руб. В отчётном периоде компания приобрела инвентарь на общую сумму 5 млн. руб. и всю сумму списала на расходы. Срок полезного использования инвентаря в среднем составляет 5 лет. Если бы компания приняла решение отражать инвентарь как основные средства, то в отчётном периоде на расходы был бы списан только млн. руб., а четыре млн. были бы капитализированы в балансе.

Седьмой методический аспект: разделение текущих затрат на затраты на продукт и расходы периода (табл. 69).

Таблица 69 – Затраты на продукт и расходы периода

Параметр сравнения	Затраты на продукт	Расходы периода
Определение	стоимость всех ресурсов, используемых для создания товаров и услуг в финансовом период	расходы компании, связанные с продажей товаров и услуг, обслуживанием бизнеса
Структура	себестоимость реализованных товаров и услуг + стоимость запасов на конец периода	расходы по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности бизнеса
Влияние на финансовый результат	по мере реализации товаров, услуг	по мере возникновения
Влияние на активы в балансе	в сумме остатка запасов товара и незавершённых услуг	не оказывают влияние

Затраты на продукт – стоимостная оценка всех ресурсов, задействованных в создании товаров и услуг в конкретном периоде. Все затраты, которые связаны с реализацией созданных бизнесом товаров и услуг, являются расходами периода. Ключевое отличие между рассматриваемыми двумя категориями текущих затрат: расходы периода не признают в балансе и всегда используют для расчёта финансового результата периода; затраты на продукт капитализируют в

балансе в момент возникновения и до момента продажи товаров и услуг, то есть используют для расчёта финансового результата того периода, в котором были проданы созданные товары/услуги. Нет единого списка статей затрат на продукт для всех видов бизнеса. Перечень зависит от сферы деятельности бизнеса и метода калькуляции себестоимости, табл. 70.

Таблица 70 – Категории затрат на продукт

Сфера деятельности	Полная себестоимость	Частичная себестоимость
Торговля	закупочная цена транспортные расходы	закупочная цена
Производство и оказание услуг	прямые производственные затраты косвенные производственные затраты	прямые производственные затраты

Пример 5. Влияние метода калькуляции себестоимости на финансовый результат показано в таблицах 71, 72, 73 на примере компания – производителя специализированного промышленного оборудования.

Таблица 71 – Пример расчёта полной себестоимости товаров

Показатели	Ед. изм.	2020 год	2021 год	2022 год
Прямые материальные затраты	млн. руб.	600	900	300
Затраты на оплату труда производственного персонала	млн. руб.	450	450	450
Косвенные производственные затраты	млн. руб.	150	150	150
Итого себестоимость произведённой продукции	млн. руб.	1 200	1 500	900
Количество произведённых единиц	единиц	10 000	15 000	5 000
Себестоимость единицы товара	млн. руб.	0,12	0,10	0,18
<i>Запасы товаров на конец года</i>	единиц	0	5 000	0
Запасы товаров на конец года	млн. руб.	0	500	0
<i>Запасы товаров на начало года</i>	единиц	0	0	5 000
Запасы товаров на начало года	млн. руб.	0	0	500
Себестоимость реализованных товаров	млн. руб.	1 200	1 000	1 400

В таблицах 71, 72, 73 были использованы следующие формулы:

- себестоимость реализованных товаров «=» себестоимость произведённой продукции «+» стоимость запасов на начало периода «-» стоимость запасов на конец периода;

- стоимость запасов на конец периода «=» себестоимость единицы товара «×» количество единиц запасов на конец периода;

- себестоимость единицы товара «=» себестоимость произведённой продукции «/» количество произведённых единиц.

В таблице 73 видно, что метод калькуляции себестоимости влияет на валовую прибыль финансового года, величина которой зависит от количества произведённой, но нереализованной продукции. Затраты на оплату труда производственного персонала и косвенные производственные затраты:

- при полной калькуляции себестоимости будут распределены между складскими запасами и себестоимостью реализованной продукции;
- при частичной себестоимости будут всей суммой отнесены на уменьшение финансового результата периода.

Таблица 72 – Пример расчёта частичной себестоимости товаров

Показатели	Ед. изм.	2020 год	2021 год	2022 год
Прямые материальные затраты = себестоимость произведённой продукции	млн. руб.	600	900	300
Количество произведённых единиц	<i>единиц</i>	10 000	15 000	5 000
Себестоимость единицы товара	млн. руб.	0,06	0,06	0,06
<i>Запасы товаров на конец года</i>	<i>единиц</i>	0	5 000	0
Запасы товаров на конец года	млн. руб.	0	300	0
<i>Запасы товаров на начало года</i>	<i>единиц</i>	0	0	5 000
Запасы товаров на начало года	млн. руб.	0	0	300
Себестоимость реализованных товаров	млн. руб.	600	600	600

Таблица 73 – Расчёт валовой прибыли, млн. руб.

Показатели	Итого	2020 год	2021 год	2022 год
Выручка от продажи товаров, услуг	4 500	1 500	1 500	1 500
Вариант 1. Полная себестоимость товаров (табл. 71)				
Себестоимость реализованных товаров	(3 600)	(1 200)	(1 000)	(1 400)
Валовая прибыль	900	300	500	100
Вариант 2. Частичная себестоимость товаров (табл. 72)				
Себестоимость реализованных товаров	(1 800)	(600)	(600)	(600)
Затраты на оплату труда производственного персонала	млн. руб.	(450)	(450)	(450)
Косвенные производственные затраты	млн. руб.	(150)	(150)	(150)
Валовая прибыль	900	300	300	300

Следует обратить внимание, что метод калькуляции себестоимости не влияет на финансовый результат того периода времени, в котором складские запасы будут равны на начало и конец периода.

Восьмой методический аспект: представление текущих и капитальных затрат в финансовой отчётности бизнеса, табл. 74, 75.

Таблица 74 – Представление капитальных и текущих затрат в балансе

Статьи балансового отчёта	Стоимость на дату признания	Стоимость на отчётную дату
Внеоборотные активы		
Капитальные затраты: основные средства, нематериальные активы	Фактическая себестоимость приобретения	Остаточная или переоценённая стоимость
Оборотные активы		
Текущие затраты (затраты на продукт) – запасы: готовой продукции товаров для перепродажи незавершённое производство товаров и услуг	Фактическая себестоимость приобретения или изготовления	Наименьшая из фактической себестоимости или чистой цены продаж приобретённых / произведённых товаров, которая осталась на складе на конец отчётного периода. Себестоимость незавершённых услуг

Таблица 75 – Представление капитальных и текущих затрат в отчёте о финансовых результатах

Статьи	Значение
Выручка от продаж	
Текущие затраты. Затраты на продукт – себестоимость реализованной продукции	Фактическая себестоимость приобретённых / произведённых товаров, которые были реализованы в отчётном периоде
Валовая прибыль	
Текущие затраты. Расходы периода: - коммерческие расходы - управленческие расходы - финансовые расходы - налоги	Стоимостная оценка услуг и сопутствующих товаров, потреблённых бизнесом для обеспечения процесса продажи и обслуживания
Часть капитальных затрат: - Амортизация - Обесценение	Часть капитальных затрат, перенесённых в расходы периоды (текущие затраты) – потреблённые экономические выгоды от капитальных затрат в отчётном периоде

Вывод. В учётной политике следует зафиксировать: объекты затрат, которые будут использоваться в управленческой отчётности; цели расчёта финансового результата по объектам затрат; выбор способа группировки для каждого объекта затрат; определение периода расчёта и перечень статей затрат по каждому объекту. Также необходимо определить стоимостной критерий отнесения затрат к капитальным, то есть определить, после какой суммы затраты на ресурсы следует признавать в качестве основных средств и нематериальных активов; выбрать метод калькуляции себестоимости затрат на продукт.

3.3. Повышение аналитичности плана счетов бухгалтерского учёта и его применение в управленческой отчётности

Действующий в РФ план счетов бухгалтерского учёта [122] рекомендован для отражения документально подтверждённых хозяйственных операций и формирования официальной бухгалтерской отчётности. Управленческий учёт не регламентируется законодательно, поэтому использование [122] для его ведения является добровольным. По мнению автора, использование [122] в его существующем виде затрудняет формирование релевантных для стейкхолдеров финансовых и управленческих отчётов. Основным недостатком, снижающим аналитичность действующего в РФ плана счетов бухгалтерского учёта, является несоответствие его структуры разделам финансовой отчётности, которые рекомендованы в [141, 150]. Информационной основой данного параграфа являются исследования автора в области методологии управленческого и бухгалтерского учёта [3, 31, 44, 60 и др.], статьи экспертов [2, 118, 127 и др.]. Основные положения параграфа были опубликованы автором в [49, 61].

Практика автора показывает, что компании при ведении управленческого учёта используют программные продукты, не предусматривающие работу со счетами и двойной записью. Однако эти же компании тратят избыточные денежные средства на получение автоматизированных итоговых управленческих отчётов, либо несут временные затраты на получение отчётов в электронных таблицах, либо (самый плохой вариант) не получают итоговых отчётов совсем. В таблице 76 представлены проблемы, которые могут наступить у бизнеса, если управленческий учёт ведётся без плана счетов. Для их предотвращения следует разработать аналитический план счетов для ведения управленческого учёта – это позволит систематизировать и детализировать финансовую и нефинансовую информацию, что обеспечит точность и полноту данных для принятия решений всеми категориями стейкхолдеров. Ведение управленческого учёта по структурированному плану счетов будет способствовать улучшению контроля за движением финансовых и ресурсных потоков бизнеса, повысит прозрачность учётных процессов и снизит вероятность манипулирования учётными данными.

Таблица 76 – Проблемы, возникающие из-за отсутствия плана счетов управленческого учёта

Проблема	Описание	Пример
Отсутствие структурированности данных	Финансовая информация будет разрозненной и трудно анализируемой	Без плана счетов расходы на маркетинг могут быть смешаны с общими административными расходами
Ошибки и неточности	Хаотичный учёт приводит к частым ошибкам и неточностям в данных	Разные отделы могут по-разному классифицировать одни и те же расходы, что вызовет путаницу
Сложности в контроле и мониторинге	Трудности в отслеживании финансовых потоков и выявлении избыточных затрат на продукт/услугу	Невозможно определить, какие проекты приносят прибыль, а какие генерируют убытки

Проблема	Описание	Пример
Проблемы с отчётностью	Формирование итоговых отчётов становится трудоёмким процессом, который подвержен ошибкам	Составление итоговых отчётов занимает недели после конца отчётного периода из-за необходимости структурировать данные в электронных таблицах
Снижение прозрачности	Учётные процессы становятся менее прозрачными, усложняя аудит	Трудно отследить источники и направления движения денежных средств, что увеличивает риск мошенничества
Неэффективное использование ресурсов	Невозможно оптимально использовать ресурсы без детализированного учёта	Избыточные закупки материалов из-за отсутствия информации о реальных затратах производства
Замедление принятия решений	Трудности в оперативном получении необходимых данных для управленческих решений	Задержки в инвестиционных решениях из-за длительного процесса анализа финансовой информации

Разработка плана счетов управленческого учёта основана на методических аспектах, изложенных ниже.

Первый аспект – установление принципа формирования плана счетов. Основной принцип, который, по мнению автора, должен быть положен в основу формирования плана счетов бухгалтерского учёта (рассмотрен автором в [75]), следующий: счета бухгалтерского учёта должны корреспондировать с объектами расширенного балансового равенства:

Денежные средства «+» Прочие категории активов = Обязательства «+»
 Вложения собственников и прочие компоненты капитала «+» Нераспределённая прибыль (убыток) прошлых лет «-» Дивиденды собственникам «+» Доходы периода «-» Расходы периода

Как уже отмечалось автором в [81], «более точная привязка счетов к строкам финансовой отчётности и разделов плана счетов к компонентам расширенного балансового равенства будет способствовать быстрому и лёгкому пониманию взаимосвязи между управленческим решением, учётной системой, данными финансовой и управленческой отчётности. Последнее позволит быстрее и точнее отслеживать движение ресурсов в бизнесе, получать информацию из учётной системы, повысит прозрачность отчётов». Также в [81] автором представлен пример группировки счетов бухгалтерского учёта из плана счетов [122] по объектам балансового равенства. То есть даже простая перегруппировка счетов по разделам действующего плана счетов позволяет улучшить ситуацию с пониманием взаимосвязи данных учётной системы и информацией финансовых отчётов. Идея необходимости привязки счетов к балансу прослеживается в статьях экспертов [2, 118]. Однако, по мнению автора, важна привязка именно к объектам расширенного балансового равенства, так как это позволит составителям и пользователям провести взаимосвязь сразу между тремя итовыми формами отчётности.

Второй аспект – формирование критериев, которым должен соответствовать план счетов управленческого учёта, табл. 77.

Таблица 77 – Критерии разработки плана счетов управленческого учёта

Критерий	Описание	Пример
Соответствие структуре финансовой отчётности	Структура плана счетов должна соответствовать структуре финансовых отчётов для обеспечения прозрачности и понимания процесса формирования отчётности	Статьи отчётов о финансовом положении и финансовых результатах должны быть непосредственно связаны с соответствующими счетами в плане счетов
Полнота и детализация информации	План счетов должен обеспечивать необходимую детализацию для анализа всех аспектов деятельности	Счета выручки и расходов должны быть разделены по продуктовым линейкам, проектам, регионам и т.д.
Гибкость и адаптивность	План счетов должен быть гибким и адаптироваться к изменениям в бизнесе и внешней среде	Возможность добавления новых счетов или изменения структуры счетов без значительных трудностей
Простота и понятность	Структура плана счетов должна быть логичной и легко понимаемой для пользователей	Упрощённая иерархическая структура, где каждый уровень детализации ясно обозначен и легко интерпретируется
Унифицированность и стандартизация	План счетов должен быть унифицированным для всей компании, что позволяет стандартизировать учётные процессы	Единая схема кодировки счетов для всех подразделений компании
Совместимость с информационными системами	План счетов должен быть совместим с используемыми информационными системами и программным обеспечением	Интеграция с программными продуктами по ведению бухгалтерского и управленческого учёта
Соответствие нормативным требованиям	План счетов должен соответствовать нормативным и законодательным требованиям, если это применимо	Соблюдение стандартов бухгалтерского учёта и налогового законодательства
Учёт требований стейкхолдеров	План счетов должен учитывать потребности и требования различных стейкхолдеров	Детализация счетов, для формирования отчёта по маржинальной прибыли.
Контроль за движением ресурсов и погашением обязательств	Должно быть возможно легко проследить взаимосвязь платежей и движение ресурсов	Должны быть счета для контроля за бюджетом и фактическими затратами, позволяющие отслеживать отклонения
Экономичность и эффективность	Разработка и использование плана счетов должна быть экономически целесообразной и способствовать повышению эффективности учётных процессов	Оптимизация числа счетов для уменьшения трудозатрат на ведение учёта при сохранении необходимой детализации

В соответствии с критериями, табл. 77, сформулировано определение: план счетов управленческого учёта – это структурированный перечень счетов, используемых для отражения финансовой и количественной информации,

которая необходима внутренним и внешним заинтересованным сторонам для принятия решений.

Третий методический аспект – выделение этапов, которым следует придерживаться в бизнесе при разработке рабочего плана счетов управленческого учёта, табл. 78. Следует отметить, что план счетов является неотъемлемой частью учётной политики бизнеса.

Таблица 78 – Этапы формирования аналитического плана счетов управленческого учёта

Этапы	Значение этапа	Пример
1. Формирование форм финансовой (управленческой) отчётности	Определение структуры и содержания статей управленческой отчётности. Определение ключевых показателей для оценки эффективности бизнеса, которые необходимо рассчитывать по строкам отчётности	Каждая статья отчётности идентифицируется как отдельный счёт, например, «Выручка», «Себестоимость услуг», «Административные расходы». Подробно описано ниже в разделе статьи: иерархия счетов
2. Формирование аналитических счетов по каждой статье отчётности	Определение детализированных счетов, которые будут использованы для анализа каждой статьи отчётности	Счёт «Выручка» может быть детализирован на «Выручка от продаж по регионам», «Выручка по продуктовым линиям»
3. Определение иерархии счетов	Создание иерархической структуры счетов, где каждый аналитический счёт подчиняется главному счету	«Выручка» (главный счёт) → «Выручка по регионам» (аналитический счёт) → «Выручка в регионе А», «Выручка в регионе Б»
4. Разработка кодировки счетов	Присвоение уникальных кодов каждому счету для облегчения автоматизации учёта и анализа, за основу необходимо взять [122]	Обеспечение логичности и последовательности кодировки для простоты использования и понимания
5. Разработка политики учёта и распределения затрат	Определение правил распределения и отнесения затрат на соответствующие счета	Установление критериев и методов для правильного учёта капитальных и текущих затрат. Рассмотрено в 3.2
6. Интеграция с информационными системами	Настройка бухгалтерского и управленческого программного обеспечения для работы с новым планом счетов	Обеспечение возможности автоматического сбора и обработки данных по каждому счету
7. Обучение и внедрение	Обучение сотрудников новым правилам учёта и работе с аналитическим планом счетов	Пилотное тестирование и корректировка плана счетов на основе полученных данных и отзывов
8. Мониторинг и совершенствование	Регулярный мониторинг использования плана счетов и его эффективности	Внесение необходимых корректировок на основе изменений в бизнес-процессах, требованиях стейкхолдеров и изменений в стандартах финансовой отчётности

Процесс создания аналитического плана счетов включает определение статей отчётности, формирование аналитических счетов, разработку иерархии и кодировки счетов, а также интеграцию с информационными системами.

Четвёртый методический аспект – формирование структуры плана счетов управленческого учёта. Как уже отмечалось автором в [49 и 31], план счетов управленческого учёта должен быть основан на разделении счетов на постоянные и переменные, табл. 79.

Таблица 79 – Сравнительная характеристика постоянных и временных счетов

Критерий сравнения	Постоянные счета	Временные счета
Назначение	Учёт активов, обязательств, компонентов капитала	Учёт доходов и расходов
Закрытие счетов. Вопрос исследован автором в [31]	Не закрываются в конце периода, остатки по счёту переносятся на следующий период	Закрываются в конце отчётного периода
Наличие сальдо на конец периода	Есть	Нет
Влияние на финансовую отчётность	Баланс/ отчёт о финансовом положении	Отчёт о финансовых результатах / отчёт о прибылях и убытках
Наименование счетов	Постатейно объекты активов, обязательств, капитала, то есть строки балансового отчёта	Постатейно объекты доходов и расходов бизнеса, то есть строки отчёта о финансовых результатах
Примеры счетов	«Основные средства», «Запасы», «Кредиты и займы»	«Выручка», «Управленческие расходы», «Расходы по налогам»
Использование для оценки финансового состояния	Оценивают текущее финансовое состояние компании	Оценивают финансовые результаты за отчётный период
Составляющие баланса	Формируют активы, обязательства и капитал	Влияют на прибыль или убыток, перенесённые в баланс через счёт нераспределённой прибыли

Ключевое отличие между постоянными и временными счетами: постоянные счета используются для учёта активов, обязательств и капитала, не закрываются в конце отчётного периода, формируют баланс, который является

отражением стоимостной оценки конечного сальдо данных счетов; временные счета закрываются в конце отчётного периода и используются для формирования отчёта о финансовых результатах.

В условиях единой системы учёта необходимо выделить в плане счетов текущие и корректирующие счета, поскольку это позволяет эффективно формировать различные виды отчётности (налоговую, бухгалтерскую, финансовую, управленческую), минимизирует дублирование данных и обеспечивает прозрачность расчётов.

Текущие счета фиксируют хозяйственные операции на момент их совершения. Они отражают первоначальную стоимостную оценку объектов отчётности. Эти данные необходимы для оперативного управления, анализа финансового состояния и подготовки промежуточной отчётности. Если компания использует переоценку для основных средств и нематериальных активов, то текущие счета отражают переоценённую стоимость.

Корректирующие счета используются для трансформации текущих данных в соответствии с требованиями стандартов отчётности (МСФО, ФСБУ, налогового учёта) и внутренними регламентами. Они позволяют учитывать оценочные обязательства, амортизацию, резервы, корректировки справедливой стоимости и другие преобразования, влияющие на показатели отчётности. Например, корректировка выручки на сумму предоставленных бонусов или учёт резерва под гарантийные обязательства может не требоваться для налоговой отчётности, но быть обязательной в МСФО.

Разделение счетов на текущие и корректирующие счета соответствует принципам единого учёта, где хозяйственные операции фиксируются одинаково, а различия в отчётности формируются за счёт корректирующих записей. Такой подход обеспечивает сопоставимость данных, снижает риск ошибок при трансформации и упрощает процесс формирования отчётности для различных групп пользователей.

Ниже представлен предлагаемый автором подход к формированию структуры плана счетов.

Первое. Все счета в плане счетов следует разделить на два раздела:

- постоянные счета, в которых будут отражены счета, имеющие сальдо (остаток) на конец периода;
- временные счета, в которых будут отражены счета, которые действуют только один отчётный период времени. Временные счета открываются и закрываются на начало и конец каждого отчётного периода времени.

Таким образом будет прослеживаться взаимосвязь между планом счетов и процедурой обнуления счетов финансовых результатов (реформацией баланса). На основании сальдо постоянных счетов формируется баланс, на основании итогов временных счетов формируется отчёт о финансовых результатах. Связь между постоянными временными счетами осуществляется через счёт «Нераспределённая прибыль (непокрытый убыток)».

Второе. Постоянные счета следует разделить на следующие подразделы:

- счета денежных средств и их эквивалентов. Это позволит проследить взаимосвязь плана счетов и отчёта о движении денежных средств. В данном

подразделе будут собраны почти все те же счета, что и в разделе V [122]. Исключение – это счета, связанные с финансовыми вложениями;

- счета активов, счета для отражения материальных и нематериальных ресурсов бизнеса. Большинство счетов для учёта ресурсов бизнеса есть в [122]. Однако следует добавить такие счета, как «Арендованные объекты основных средств», «Затраты на формирование услуг», «Затраты на разведку и добычу полезных ископаемых» и, возможно, ещё ряд счетов, отражающих специфику формирования ресурсов бизнеса той или иной отрасли;

- счета расчётов с владельцами заёмного капитала, счета обязательств по заёмным средствам – счета, на которых отражаются процентные обязательства бизнеса. Это счета: кредиты и займы, обязательства по аренде, обязательства по облигациям;

- счета расчётов с контрагентами, это счета расчётов с покупателями, поставщиками, персоналом, государством. Данные счета могут иметь два сальдо: дебетовое (отражается в активе) и кредитовое (отражается в балансе);

- счета расчётов с владельцами собственного капитала, счета капитала. Сюда следует отнести и счёт «Нераспределённая прибыль».

- счета резервов переоценки активов и прочих компонентов капитала;

- счета активных резервов – это счета, сальдо которых уменьшают балансовую стоимость активов, в результате корректирующих проводок. Это счета: резервов на амортизацию и обесценение основных средств и нематериальных активов, резервов по сомнительным долгам и по кредитным убыткам, резерв под обесценение запасов, резервы под обесценение финансовых вложений. Ряд из этих счетов есть в действующем плане счетов, ряд следует добавить. Проводки, связанные с начислением и корректировкой резервов, обязательно следует делать в момент подготовки отчётности. Потому достоверная онлайн-отчётность, как, например, предлагается в [2], в принципе невозможна. Так как ежедневно, и даже ежемесячно невозможно, с точки зрения затрат и логики здравого смысла, оценивать обесценение тех или иных активов бизнеса. Счета данного раздела следует использовать при подготовке годовой или полугодовой отчётности при наличии ресурсов бизнеса на проведение инвентаризации, оценок активов и расчёта резервов. Счета активных резервов в балансе не отражаются;

- счёт оценочных обязательств. Данный счёт, также как счета активных резервов, следует применять при подготовке годовой отчётности. Счёт следует выделить в отдельную категорию, так как итог счёта, оценочные обязательства будут отражены в балансе;

Все постоянные счета следует разделить на счета текущих операций и счета корректировок.

Третье. Раздел «временные счета» разделить на подразделы: счета, формирования валовой прибыли, счета периодических расходов, прочие доходы и расходы.

В таблицах 80 и 81 представлена предлагаемая структура плана счетов управленческого учёта.

Таблица 80 – Предлагаемая структура плана счетов. Часть 1. Постоянные счета. Счета, имеющие сальдо на конец периода. Формируют баланс

Подразделы	Описание	Наименование основных счетов
Счета текущих операций		
Счета денежных средств и их эквивалентов	Счета для учёта наличных и безналичных денежных средств, финансовых вложений сроком до 3-х месяцев	Касса (50), Расчётный счёт (51), Валютный счёт (52), Специальные счета (55)
Счета капитальных затрат	Счета для учёта инвестиций в капитальные материальные и нематериальные активы. Счета, отражающие специфику формирования ресурсов бизнеса той или иной отрасли	Основные средства (01), Нематериальные активы (04), Инвестиционная недвижимость (-) Права пользования активами (-), Затраты на разведку и добычу полезных ископаемых (08)
Счета финансовых активов	Счета для учёта инвестиций в другие бизнесы	Инвестиции в другие компании и в компании группы (58), Займы выданные (58)
Счета запасов и затрат	Счета для расчёта затрат на товары, продукты, услуги	Запасы по категориям (10, 41, 43.) Затраты на незавершённые услуги (20)
Счета расчётов с владельцами заёмного капитала	Счета для учёта обязательств по займам и кредитам (66, 67)	Кредиты и займы (66, 67) Обязательства по аренде, Обязательства по облигациям
Счета расчётов с контрагентами	Счета для отражения расчётов с покупателями, поставщиками, персоналом, государством	Расчёты с поставщиками (60), Расчёты с персоналом (70, 71, 73), Расчёты с покупателями (62)
Счета расчётов с владельцами собственного капитала	Счета для учёта собственного капитала, включая нераспределённую прибыль	Вложения собственников (80), Расчёты с собственниками (75), Нераспределённая прибыль (84)
Счета корректировок		
Счета компонентов капитала	Счета для отражения резервов переоценки активов и прочих компонентов капитала (83)	Переоценка основных средств, Переоценка нематериальных активов, Переоценка финансовых вложений
Счета активных резервов	Счета для корректировки балансовой стоимости активов: Сальдо по данным счетам корректирует стоимость соответствующих активов, в балансе не отражается	Резервы на амортизацию основных средств и нематериальных активов (02,04), Резерв под обесценение основных средств и нематериальных активов, Резервы по сомнительным долгам и кредитным убыткам (63), Резерв под обесценение запасов (14), Резервы под обесценение финансовых вложений (59)
Счёт оценочных обязательств	Счета для расчёта оценочных обязательств, отражаемых в балансе	Оценочные обязательства по категориям: гарантийный ремонт, судебные иски и т. д. (96), Бонусы клиентам

Таблица 81 – Предлагаемая структура плана счетов. Часть 2. Временные счета. Счета доходов и расходов, которые закрываются в конце периода. Формируют отчет о финансовых результатах

Подразделы	Описание	Наименование основных счетов
Счета текущих операций		
Счета формирования валовой прибыли	Счета для расчёта валовой прибыли (90)	Выручка, Себестоимость товаров/услуг, Валовая прибыль
Счета периодических расходов	Счета для учёта расходов периода	Административные расходы, (26) Коммерческие расходы (44), Финансовые расходы (91), Расходы на налоги (99)
Прочие доходы и расходы	Счета для учёта доходов и расходов, не относящихся к основной деятельности (91)	Финансовые доходы, Дивиденды полученные, Прибыль/убыток от продажи активов
Счета корректировок		
Счета корректировок	Счета, которые приводят к возникновению: неденежных доходов и расходов», нереализованной прибыли/убытку Счета, на которых отражаются корректировки стоимостной оценки активов, выполненные в период подготовки отчётности	Корректировка справедливой стоимости инвестиционной недвижимости/ финансовых активов, Амортизация активов, Обесценение активов, Корректировка активных резервов (по видам), Корректировка оценочных обязательств

В таблицах выше в скобках приведены номера счетов из плана счетов [122], соответственно, где счёта нет, его необходимо создать при автоматизации учёта либо использовать мэппинг (ниже будет объяснение).

Пятый методический аспект – необходимость совершенствования действующего плана счетов. Стоит обратить внимание, что основой любого вида учёта – как бухгалтерского, так и управленческого – являются первичные документы, подтверждающие факт совершения хозяйственной операции. Именно с момента ввода первичного документа в информационную систему начинается отражение данных, и для обеспечения сопоставимости и непротиворечивости информации необходимо использовать единый план счетов. В условиях действующего законодательства в Российской Федерации таким является утверждённый план счетов бухгалтерского учёта [122].

Применение единого плана счетов способствует методологической согласованности между бухгалтерским и управленческим учётом, исключает дублирование операций и снижает затраты на обучение персонала. Однако структура действующего плана счетов [122] не адаптирована под задачи формирования комплексной управленческой отчётности. Это ограничивает прозрачность учёта и затрудняет построение взаимосвязанных форм, таких как управленческий баланс, отчет о финансовых результатах и отчет о движении денежных средств. В действующем плане [122] отсутствует чёткое разделение

счетов на постоянные и временные, не предусмотрены ключевые аналитические разрезы, а также недостаточно проработаны счета, связанные с учётом оценочных обязательств, активных резервов, арендных операций и инвестиционной недвижимости. Принцип построения по юридической принадлежности и назначению активов усложняет агрегацию данных по направлениям деятельности, проектам и другим управленческим объектам. Это требует дополнительных преобразований информации для получения релевантной отчётности, снижая её прозрачность и аналитическую ценность.

Необходимо скорректировать действующий в РФ план счетов [122] корректировки для повышения его аналитичности и соответствия структуре отчётности. В предлагаемом далее плане счета делятся на постоянные и временные, а также выделяются как счета текущих операций, так и корректирующие. Постоянные счета формируют баланс, временные – отчёт о финансовых результатах. Кроме того, предусмотрена разработка счетов, напрямую соотносимых со строками отчётности, что устраняет необходимость дополнительных преобразований данных при подготовке форм. Основные отличия между действующим планом счетов [171] и предлагаемым планом, адаптированным для управленческого учёта, рассмотрены в таблице 82.

Таблица 82 – Основные отличия между действующим планом счетов [122] и предлагаемым

Критерий сравнения	Недостатки действующего план счетов	Предлагаемый план счетов
Разделение счетов	Счета не разделены чётко на постоянные и временные	Введено чёткое разделение на постоянные и временные счета, что позволяет избежать ошибок и некорректности при процедуре закрытия счетов для формирования отчётности
Структура счетов	Не полностью соответствуют структуре отчётности	Соответствует структуре баланса и отчёту о финансовых результатах
Название счетов	Не полностью соответствуют строкам отчётности	Соответствует названиям строк баланса и отчёта о финансовых результатах
Учёт резервов (корректирующие записи)	Резервы включены частично и не структурированы	Введены отдельные счета для активных резервов и оценочных обязательств, что повышает корректность отражения стоимостной оценки активов и обязательств
Наличие счетов, затрагивающих все объекты отчётности	Нет счетов, связанных с арендой, инвестиционной недвижимостью и др.	Предусмотрены счета «Арендованные объекты», «Обязательства по аренде», «Инвестиционная недвижимость», «Затраты на разведку и добычу полезных ископаемых»
Уровень детализации	Нет детализации финансовых инструментов	Предлагается открывать счета по категориям финансовых активов и обязательств

Приведённые выше отличия касаются структуры, детализации, подходов к отражению активов, обязательств и доходов, а также выделения счетов резервов, необходимых для формирования различных видов отчётности из единой базы.

Шестой методический аспект – формирование аналитических счетов к основным счетам. Все счета, отображённые в таблицах 80 и 81, должны иметь аналитические счета, из которых будет возможно сформировать управленческие отчёты для различных групп стейкхолдеров, табл. 83.

Таблица 83 – Пример аналитики для счетов «Управленческие и коммерческие расходы»

Состав (пример)	Аналитика
Счёт: управленческие расходы	
- Расходы на содержание административного аппарата - Оплата труда управленческого персонала - Аренда офиса - Расходы на обучение сотрудников - Расходы на безопасность бизнеса - Командировочные расходы и т.д.	Структура затрат: определение доли каждой статьи управленческих расходов в общей сумме Динамика расходов: сравнение текущих расходов с предыдущими периодами для выявления тенденций (рост, снижение) Эффективность затрат: оценка соотношения управленческих расходов к выручке или прибыли для понимания эффективности управленческих ресурсов в создании стоимости бизнеса
Счёт: коммерческие расходы	
- Расходы на маркетинг и рекламу - Оплата труда сотрудников отделов продаж - Транспортные расходы на доставку товаров клиентам - Затраты на упаковку - Продвижение продукции	Структура затрат: анализ доли каждой статьи коммерческих расходов (например, реклама, транспорт, зарплата продавцов) в общей сумме Динамика расходов: сравнение затрат на коммерческую деятельность по периодам для выявления трендов и их влияния на продажи Рентабельность затрат: оценка соотношения коммерческих расходов к объёму продаж для определения эффективности вложенных средств в продвижение товаров и услуг

На практике следует разработать аналитические счета таким образом, чтобы из них можно было быстро формировать управленческие отчёты, отвечающие интересам всех групп заинтересованных сторон. Это наиболее трудоёмкая часть разработки рабочего плана счетов. Прописывать аналитику счетов необходимо до приобретения программного продукта по управленческому учёту, так как именно этот момент позволит сформировать критерии к программе. Если бизнес находится на стадии становления и предприниматель не имеет должного опыта, лучше обратиться к консультанту, который сформирует для него форматы управленческой отчётности, даст рекомендации по ведению управленческого учёта, анализу данных. По мере развития проекта предпринимателю, скорее всего, потребуется специалист по управленческому учёту, отличный от специалиста, который ведёт для бизнеса официальный налоговый и бухгалтерский учёт. Если предприниматель приобретает программный продукт без сформированной политики по

управленческому учёту, то, как правило, он имеет информационный хаос, в результате которого у него есть отдельные отчёты, но нет итоговой релевантной отчётности. Как уже отмечалось в начале параграфа, на рынке представлено множество программных продуктов, не предусматривающих ведение управленческого учёта с использованием плана счетов, и, как следствие, отсутствием двойной записи. В результате применения таких программ пользователи получают множество разрозненных управленческих отчётов, если повезёт с разработчиками программы, то получают ещё релевантный отчёт движения денежных средств. А вот, чтобы получить три взаимосвязанных отчётных формы, приходится либо дописывать программу, что не всегда возможно, либо применять синтез из программных продуктов, либо комбо учётной программы с электронными таблицами. Безусловно, качество информации управленческого учёта кратно бы повысилось, если бы разработчики программных продуктов основывались в своих программах на принципе двойной записи, то есть на ведении учёта по счетам. Это бы позволило и получать детализированные отчёты, комбинируя данные по аналитическим счетам, и корректно получать итоговые отчёты. По сути, надо принципы ведения бухгалтерского учёта, сформированные столетиями, перенести на управленческий учёт.

Седьмой методический аспект – применение мэппинга при внесении данных в учётную систему. Идеальным решением стало бы полное обновление действующего плана счетов, пригодного для формирования как официальной, так и неофициальной отчётности. Однако в существующих условиях более рациональным подходом является адаптация действующего плана под задачи формирования управленческой (финансовой) отчётности с применением *мэппинга*. Такой подход позволяет сохранить привычную систему регистрации операций и одновременно получать релевантную управленческую информацию без необходимости полной переработки учётной структуры или дублирования системы.

Мэппинг – это метод преобразования информации из одной формы представления в другую, позволяющий трансформировать данные в соответствии с целями и структурой различных видов отчётности. В контексте учёта, мэппинг представляет собой таблицу соответствий между одной хозяйственной операцией, зафиксированной в единой учётной системе, и её интерпретацией при формировании разных форм отчётности – бухгалтерской, управленческой, финансовой по МСФО, налоговой и других. В единой системе учёта мэппинг является внутренним механизмом распределения аналитической информации в зависимости от требований конкретного вида отчётности. То есть, одна и та же проводка, зафиксированная в базе, в зависимости от набора аналитических признаков может быть агрегирована и интерпретирована по-разному: как строка в бухгалтерской форме, как показатель в управленческом отчёте или как элемент раскрытия по стандарту IFRS, табл. 84.

Таблица 84 – Пример мэппинга: интерпретация проводки Дт 62 – Кт 90 в различных видах отчётности

Источник (счета/аналитика)	Вид отчётности	Отчётная форма	Группировка данных (аналитика)	Комментарий / Назначение показателя
Дт 62.01 – Кт 90.01.1	Бухгалтерская (РСБУ)	Отчёт о финансовых результатах	Без детализации или с детализацией по статьям доходов	Отражение выручки от продажи продукции
Дт 62.01 – Кт 90.01.1 + аналитика	Управленческая	Отчёт о выручке (внутренний формат)	По продуктам, клиентам, менеджерам, проектам, регионам	Доходность проектов, анализ каналов сбыта, оценка KPI
Дт 62.01 – Кт 90.01.1 + ЦФО	Управленческая	Отчёт по ЦФО	По центрам ответственности (менеджер, отдел, подразделение)	Сравнение фактической и плановой выручки по ответственным лицам

Механизм мэппинга позволяет фиксировать операцию один раз и использовать эти данные для формирования различных форм отчётности без повторного ввода. Это существенно снижает объём ручной работы, исключает расхождения между форматами отчётов и обеспечивает согласованность информации во всех аналитических разрезах. Поэтому отражение мэппинга в учётной политике по управленческой отчётности играет ключевую роль в обеспечении целостности и логики единой учётной системы.

Восьмой методический аспект – формирование рабочего плана счетов. Состав счетов в рабочем плане определяется на основе конкретных объектов, присутствующих в бизнесе. Структура учёта должна отражать то, что действительно используется в деятельности организации. Например, в аграрной сфере это могут быть счета для учёта биологических активов, в строительстве – отдельные счета для объектов капитального строительства, в торговле – для товарных остатков по группам номенклатуры. Такой подход обеспечивает соответствие учётной системы реальной экономике компании и позволяет формировать отчётность, релевантную для анализа и принятия решений.

Вывод. Представленный в параграфе подход к совершенствованию плана счетов отражает необходимость адаптации учётной системы под задачи формирования управленческой отчётности. Действующий план счетов бухгалтерского учёта [171] не обеспечивает достаточной прозрачности и аналитичности, поскольку его структура не согласуется с логикой формирования итоговых отчётных форм. Отсутствие деления на постоянные и временные счета, недостаточная детализация по аналитике, отсутствие учёта оценочных обязательств и активных резервов затрудняют формирование отчётности, отвечающей запросам стейкхолдеров.

В учётной политике следует закрепить использование адаптированного плана счетов, включающего чёткое деление на постоянные и временные счета, текущие и корректирующие. Постоянные счета обеспечивают формирование баланса, временные – отчёта о финансовых результатах. Такая структура соответствует принципам единого учёта, где операции фиксируются на основе первичных документов, а различия между видами отчётности достигаются за счёт корректировок.

Формирование рабочего плана счетов должно опираться на предложенную структуру и адаптироваться под реальные объекты и процессы бизнеса. Например, для производственного предприятия это могут быть отдельные счета на затраты по переделам, для строительной компании – счета по объектам строительства, для аграрного сектора – счета по биологическим активам. Такая адаптация обеспечивает возможность формирования релевантной, аналитичной и прозрачной управленческой отчётности.

Ключевым элементом интеграции управленческого и бухгалтерского учёта является мэппинг – механизм сопоставления данных между единым регистром учёта и различными форматами отчётности. Он позволяет трансформировать одну и ту же проводку под нужды разных видов отчётности, снижая объём ручной работы и повышая сопоставимость данных. Мэппинг необходимо формализовать в составе учётной политики, чтобы обеспечить методологическую согласованность и автоматизацию формирования отчётных форм.

3.4. Характеристика разделов учётной политики: способы учёта объектов, документооборот, инвентаризация

В разделе «Представление информации в управленческой отчётности» следует определить, каким образом в отчётных формах отражаются активы, обязательства, капитал, доходы и расходы. В частности, необходимо установить порядок расчёта изменений стоимости активов и обязательств в течение отчётного периода с учётом переоценки, обесценения, восстановления стоимости и корректировок, связанных с оценочными обязательствами.

Важно указать, по какой оценке отражаются активы и обязательства на отчётную дату – по первоначальной, справедливой или амортизированной (см. п. 3.1). Также требуется обозначить условия прекращения признания объектов и порядок их вывода из отчётности. По каждому объекту следует определить перечень аналитической информации, необходимой для управленческого анализа: показатели стоимости на разных этапах, данные о движении и изменениях, экономический эффект от использования, а также другие характеристики, позволяющие оценить влияние объекта на финансовый результат и эффективность деятельности.

В таблице 85 приведён пример учётной политики для выручки и запасов.

Таблица 85 – Пример учётной политики для объектов: выручка и запасы

Элемент учёта	Пример
<i>Выручка от продаж</i>	
Критерий признания выручки	Выручка признаётся по факту отгрузки товаров покупателю на основании расходной накладной
Оценка выручки	Выручка оценивается по цене, установленной в договоре с покупателем, с учётом всех предоставленных скидок
Раздельный учёт	Выручка от продаж компаниям группы и сторонним организациям учитывается раздельно
<i>Запасы товаров</i>	
Критерий признания запасов	Товар признаётся в момент фактического получения на склад по закупочной цене согласно товарной накладной поставщика
Оценка запасов при поступлении	Транспортные расходы по доставке сразу списываются на расходы периода
Присвоение идентификатора	При поступлении каждой единице товара присваивается штрих-код
Перемещение запасов	Перемещение товара между складами оформляется накладной на внутреннее перемещение
Выбытие запасов	При реализации товар списывается по закупочной цене поставщика
Обесценение запасов	Бракованный, устаревший и испорченный товар списывается на расходы периода или ущерб персонала по результатам инвентаризации
Периодичность инвентаризации	Инвентаризация запасов проводится ежеквартально

По каждому объекту следует отразить перечень информации, которая необходима той или иной группе стейкхолдеров для принятия решений. Детальное раскрытие принципов учёта каждого объекта позволяет понять логику

формирования показателей отчётности. При формировании данного раздела следует анализировать, как выбранный способ учёта объекта влияет на финансовый результат периода.

Четвёртый раздел учётной политики, посвящённый корректирующим записям, будет раскрыт в следующем разделе монографии.

Пятый раздел учётной политики – «Список текущих хозяйственных операций». Этот раздел важен как для формирования технического задания при настройке учётной программы, так и для контроля руководством правильности отражения операций в учёте. В разделе приводится перечень основных хозяйственных операций бизнеса с указанием корреспонденции счетов (дебет и кредит) и первичных документов, на основании которых операция отражается в единой системе учёта, табл. 86.

Таблица 86 – Пример оформления аналитического списка хозяйственных операций

№	Хозяйственная операция	Сторона счёта, номера счетов из [122]		Первичный документ
		дебет	кредит	
1	Признание выручки от продаж с НДС в момент отгрузки ранее не оплаченного товара	Счёт расчёта с покупателем (62)	Счёт отражения выручки (90.1)	Акт выполненных работ, закрытая заявка
Влияние на отчётность		баланс, увеличение дебиторской задолженности	отчёт о финансовых результатах, увеличение выручки	
2	Покупатель оплатил товар	Денежные счета (50, 51, 52, 55)	Счёт расчёта с покупателем (62)	Приходный кассовый ордер, выписка банка
Влияние на отчётность		баланс, увеличение денежных средств	баланс, уменьшение дебиторской задолженности	

Строки «влияние на отчётность» содержат информацию для руководителей о том, в какую строку отчётности попадают объекты учёта. Детальное описание хозяйственных операций позволяет обеспечить единообразие учётных процедур, упростить настройку учётной программы и дать руководству компании инструмент для контроля правильности ведения всех видов учёта.

Раздел 6 «График документооборота в компании». В этом разделе отражается процедура фиксации сделок в бизнесе в учётной системе.

Пример. Этапы сделки и их ответственные:

- Заключение договора. Стороны договариваются об условиях сделки и подписывают договор. За этот этап ответственен менеджер по продажам (или коммерческий директор).

- Выставление счёта. Продавец товаров или услуг выставляет покупателю счёт на оплату. Это делает менеджер через программный продукт.

- Оплата счёта. Оплата подтверждается кассовым чеком, квитанцией или выпиской с банковского счёта. Хотя процесс может быть автоматическим, его контролирует менеджер.

- Передача товара или услуги. Оформляются первичные документы: товарная накладная, товарный чек, акт выполненных работ или оказанных услуг. Как правило, их формируют автоматически в системе, но ответственность за передачу данных и проверку лежит на менеджере.

В этом разделе учётной политики определяется порядок движения первичных документов, являющихся основой для ведения бухгалтерского и управленческого учёта. Первичные документы – это исходная точка для любой учётной информации. Поэтому важно чётко регламентировать процесс их оформления, передачи в финансово-экономическую службу и/или сроки внесения в программный продукт. График документооборота позволяет организовать этот процесс, обеспечить своевременность и полноту учёта, табл. 87.

Таблица 87 – Пример оформления «Графика документооборота»

№	Наименование документа	Вид	Ответственный за получение/формирование	Срок предоставления в ФЭС	Ответственный за внесение в учётную программу
1	Расходная накладная на отгрузку	Печатная, 3 экз.	Коммерческий директор	Следующий день после формирования	Менеджер по продажам
2	Акт выполненных работ	Электронный	Руководитель проекта	В период формирования	Ответственный за проект

В разделе также указывается информация об общих правилах документооборота: сроки хранения документов в архиве; требования к оформлению первичных документов; ответственность должностных лиц за информацию в документах.

Пример. Все первичные документы принимаются к учёту только при наличии обязательных реквизитов, таких как наименование документа, дата, подписи ответственных лиц и т. д. Срок хранения документов в архиве – 5 лет. Ответственность за достоверность информации в документах несёт генеральный директор. График документооборота для управленческого учёта следует сопоставлять с таким же графиком для бухгалтерского учёта, формируемого на основе [139]. Последнее позволит избежать двойного документооборота в бизнесе.

Раздел 7 «Порядок инвентаризации активов и обязательств». В разделе прописывается последовательность проверки наличия имущества и обязательств бизнеса для обеспечения достоверности учётных данных. Указываются объекты инвентаризации, периодичность, сроки, состав инвентаризационной комиссии. Инвентаризации подлежат все активы и обязательства организации. Установление чёткого порядка и графика инвентаризаций разных видов активов и обязательств в учётной политике способствует выявлению расхождений между

учётными данными и фактическим наличием объектов, что повышает достоверность данных любого вида отчётности организации, табл. 88.

Таблица 88 – Пример оформления раздела «Инвентаризация»

Объект	Периодичность	Сроки	Комиссия
Товары на складе	Ежеквартально	До 25 числа последнего месяца квартала	Председатель – зам. ген. директора, члены – главбух, кладовщик
Денежные средства в кассе	Ежемесячно	Последний рабочий день месяца	Председатель – главбух, члены – кассир, бухгалтер
Основные средства	Ежегодно	30 ноября	Председатель – главный инженер, члены – главбух, бухгалтер

Порядок инвентаризации для целей формирования управленческой отчётности должен корреспондировать с инвентаризацией для бухгалтерской и налоговой отчётности, для обеспечения устранения двойных однотипных действий со стороны персонала бизнеса. Поэтому в качестве методической основы при формировании данного раздела следует руководствоваться ФСБУ 28/2023 «Инвентаризация» [140].

Выводы. В параграфе раскрыты ключевые разделы учётной политики, обеспечивающие методологическую основу и практическую реализацию управленческой отчётности в автоматизированной системе. Рассмотрены принципы отражения информации об объектах учёта, перечень хозяйственных операций, организация документооборота и порядок инвентаризации.

Раздел «Представление информации» подчёркивает важность закрепления в учётной политике подходов к признанию, оценке, изменению стоимости и прекращению признания активов, обязательств, доходов и расходов.

Раздел «Список хозяйственных операций» позволяет систематизировать типовые бизнес-события, увязывая их с первичными документами, проводками и отчётными формами. Это обеспечивает единство подхода при автоматизации учёта и повышает надёжность внутреннего контроля.

«График документооборота» фиксирует сроки и ответственных за внесение первичных документов. Такая структура важна для своевременного отражения операций и формирования отчётности без искажений. Привязка к этапам сделки помогает устранить разрывы в информационном потоке и усилить контроль за корректностью данных.

Раздел «Порядок инвентаризации» демонстрирует, как интеграция процедур учёта и внутреннего контроля позволяет унифицировать подход к проверке фактического наличия активов и обеспечить согласованность между управленческой и регламентированной отчётностью.

Таким образом, параграф 3.4 показывает, что чётко сформулированные методические регламенты в учётной политике являются основой для прозрачной, достоверной и действительно полезной управленческой информации, ориентированной на потребности стейкхолдеров.

ГЛАВА 4. РЕГЛАМЕНТЫ ПО ОТРАЖЕНИЮ СОБЫТИЙ ПОСЛЕ ОТЧЁТНОГО ПЕРИОДА В УЧЁТНОЙ ПОЛИТИКЕ

4.1. Формирование регламентов учёта корректирующих событий после отчётного периода в составе учётной политики

В условиях единой учётной системы, где все хозяйственные операции отражаются централизованно, корректирующие записи становятся основным инструментом трансформации данных для формирования разных видов отчётности – бухгалтерской, управленческой, налоговой, финансовой по МСФО. Они обеспечивают учёт информации, ставшей известной после отчётной даты, но относящейся к событиям отчётного периода.

Раздел «Разработка положений по корректирующим событиям после конца отчётного периода» должен содержать регламенты, определяющие порядок внесения таких записей. В него включаются принципы оценки активов и обязательств с учётом уточнённых данных, методика формирования резервов и правила отражения изменений, влияющих на финансовые показатели.

Корректирующие записи оформляются в виде заключительных проводок и требуют не только анализа событий, но и применения чётко закреплённых правил. Их документирование в учётной политике позволяет обеспечить согласованность подходов и исключить произвольные трактовки. Это особенно важно для компаний, работающих в мультистандартной среде и готовящих отчётность для разных групп пользователей.

Применение регламентов по корректирующим событиям обеспечивает прозрачность расчётов, сопоставимость отчётных данных и сокращает риск искажений, связанных с субъективными оценками. Их наличие в учётной политике делает систему учёта управляемой, а финансовую информацию – достоверной и пригодной для анализа.

Сравнительный анализ ПБУ/ФСБУ 7/98 и МСФО (IAS) 10, проведённый автором в [99], подчёркивает необходимость разработки внутреннего регламента, обеспечивающего адаптацию подходов к мультимформатной отчётности и преодоление разрывов между различными стандартами.

Следует отметить, что в трудах авторов основное внимание уделяется корректирующим проводкам при трансформации финансовой отчётности из РСБУ в МСФО [9, 144], или при исправлении ошибок [14]. Также рассматривается их применение при учёте событий после конца отчётного периода [11, 15, 27, 108, 120, 21]. Однако системный подход к изучению корректирующих проводок, их классификации и роли в автоматизированных системах учёта, а также их связи с процессами формирования отчётности остаётся недостаточно проработанным.

Показатели, приводимые в таблице 89, иллюстрируют, как единые правила позволяют устранить несогласованность между управленческой и финансовой информацией, обеспечить контроль за качеством отчётных данных и сократить необходимость ручной трансформации.

Таблица 89 – Преимущества разработки унифицированных положений по корректирующим записям с примерами применения

Преимущество	Описание	Пример применения
Прозрачность учётного процесса	Унифицированные регламенты обеспечивают чёткие правила для учёта событий после отчётного периода	Компания вводит регламент, согласно которому события, подтверждающие условия на отчётную дату (например, банкротство дебитора), отражаются как убытки периода
Стандартизация методов оценки	Определение единых подходов к расчёту корректировок, соответствующих требованиям стандартов учёта	Для оценки обесценения запасов используется метод сравнения чистой возможной цены продажи с себестоимостью, закреплённый в регламенте компании
Упрощение проверки отчётности	Регламентирование процессов снижает вероятность ошибок и облегчает аудит	Аудиторы получают доступ к единой документации, описывающей процесс расчёта резерва по сомнительным долгам, что ускоряет проверку отчётности
Снижение рисков ошибок	Единые правила снижают влияние субъективных решений и повышают точность учёта	Регламент содержит алгоритм оценки вероятности исхода судебных исков, минимизирует субъективность оценочных обязательств
Улучшение качества отчётности	Регламенты позволяют учесть все события, влияющие на финансовые показатели, что повышает достоверность данных	События, произошедшие после отчётного периода (например, корректировка стоимости активов), отражаются в отчётности в соответствии с регламентом
Повышение доверия стейкхолдеров	Прозрачные процедуры учёта укрепляют доверие инвесторов и кредиторов	Чёткое раскрытие в пояснительных записках информации о резерве на гарантийные обязательства обеспечивает доверие инвесторов к финансовым данным
Сопоставимость данных	Стандартизированные подходы обеспечивают возможность анализа данных за несколько периодов	Компания вводит методику, по которой корректировки выручки от бонусных программ клиентов отражаются одинаково во всех отчётных периодах
Адаптация к требованиям стандартов	Регламенты помогают учесть различия между национальными и международными стандартами	Включение в регламент положения о раскрытии даты утверждения отчётности в соответствии с требованиями IAS 10

Содержание таблицы 89 иллюстрирует ключевые преимущества внедрения унифицированных регламентов: повышение сопоставимости показателей, достоверности отчётности и методологической согласованности внутри информационной системы. Такая стандартизация особенно актуальна для компаний, работающих в сложных организационных или отраслевых условиях, где специфика операций требует особого подхода к оценке и учёту событий.

Например, в производственной сфере корректировка резервов по гарантийным обязательствам должна основываться на статистике возвратов и ремонтов, в розничной торговле – на оценке невостребованных бонусов по

программам лояльности. В финансовом секторе необходимость в единых методиках оценки возникает при работе с производными инструментами и сложными обязательствами. Унифицированные подходы, зафиксированные в учётной политике, позволяют обеспечить прозрачность расчётов и их адаптацию под специфику бизнеса. Таким образом, регламенты по корректирующим записям должны быть закреплены в учётной политике как инструменты, обеспечивающие прозрачность и сопоставимость управленческой отчётности, особенно в части стоимостной оценки активов и обязательств на отчётную дату.

Методологические аспекты к разработке регламентов в таблице 90.

Таблица 90 – Основные аспекты разработки регламентов по корректирующим записям

Аспект	Содержание	Пояснения
Алгоритмы оценки корректирующих событий	Установление методов расчёта влияния событий на финансовую отчётность	Например, применение вероятностных моделей для расчёта резервов по сомнительным долгам или использование справедливой стоимости для оценки активов
Методы учёта корректировок	Определение бухгалтерских проводок и их отражение в учётных регистрах	Включает классификацию событий как корректирующих или некорректирующих и установление порядка их отражения в балансе, отчёте о прибылях и убытках и т. д.
Раскрытие информации	Порядок описания характера события, методологии оценки и финансовых последствий в пояснительной записке	Должно включать указание на влияние события на финансовые показатели, с расчётами или пояснением невозможности точной оценки
Интеграция с действующими стандартами	Адаптация положений к требованиям МСФО и ФСБУ	Включает учёт различий между стандартами, например, в части раскрытия даты утверждения отчётности или классификации событий
Документирование процесса	Регламентирование форм отчётности и перечня документов, подтверждающих корректировку	Например, включение аналитических расчётов, судебных решений, актов инвентаризации и других подтверждающих документов
Сроки внесения корректировок	Определение временных рамок для внесения корректирующих записей	Корректировки должны быть завершены до подписания и утверждения финансовой отчётности
Ответственные лица и подразделения	Распределение обязанностей между отделами, участвующими в формировании корректировок	Указывает, кто отвечает за сбор информации, выполнение расчётов, принятие решений и внесение записей в учёт
Контроль и проверка корректировок	Введение механизма внутреннего аудита для проверки корректировок перед их окончательным утверждением	Это снижает риски ошибок и улучшает качество взаимодействия с внешними аудиторами

Оценка корректирующих событий базируется на применении расчётных моделей, позволяющих обоснованно отразить их влияние на финансовую отчётность. Например, при наступлении банкротства дебитора расчёт убытка должен опираться на исторические данные по взысканию задолженности, оценку вероятности частичного возврата и стоимости ликвидационного имущества. Такой подход минимизирует влияние субъективных суждений и повышает достоверность показателей.

Методика учёта корректировок включает их классификацию на события, подлежащие отражению в отчётности, и события, требующие только раскрытия. Одновременно определяется порядок внесения изменений в учётные регистры и формы отчётности. Это особенно важно при формировании резервов, например, по гарантийным обязательствам, где обоснованность суммы должна подтверждаться аналитикой по возвратам продукции и затратам на обслуживание клиентов.

Раскрытие информации в пояснительной части отчётности предполагает указание характера события, обоснования применённой методики и расчёта финансовых последствий. В случаях высокой неопределённости необходимо описать допущения, на которых основаны расчёты. Такой уровень детализации помогает пользователям отчётности корректно интерпретировать представленные данные и понимать их ограниченность.

Согласование внутренних регламентов с положениями стандартов, таких как ПБУ 7/98 и IAS 10, обеспечивает правомерность учётной политики. Так, в соответствии с международной практикой, требуется указание даты утверждения отчётности к выпуску, что обеспечивает прозрачность для всех заинтересованных сторон.

Процесс документирования охватывает этапы от идентификации события до его отражения в учёте. Для подтверждения используются первичные документы, результаты инвентаризаций, заключения экспертов или судебные акты. Это упрощает проверку обоснованности корректировок в ходе внешнего и внутреннего контроля.

Соблюдение сроков корректировки гарантирует актуальность информации на момент утверждения отчётности. Своевременное отражение значимых событий минимизирует риск искажений и делает учётную систему более надёжной.

Разделение функций между подразделениями повышает управляемость процесса. Ответственность за сбор информации, расчёты и отражение данных распределяется между бухгалтерией, юридической службой и внутренним аудитом. Последний обеспечивает контроль корректировок до их включения в отчётность, снижая риски ошибок и усиливая доверие к данным со стороны пользователей.

На основе анализа положений [119, 151] в таблицах 91 и 92 представлено влияние корректирующих записей на отчёты.

Таблица 91 – Влияние корректировок стоимости активов на отчётность

№	Корректирующие записи	Влияние на отчёт о финансовых результатах	Влияние на отчёт о финансовом положении
Амортизация и обесценение основных средств и нематериальных активов			
1	Формирование резерва на амортизацию основных средств и нематериальных активов	Ежегодное отражение расходов по амортизации	Уменьшает первоначальную стоимость активов на величину резерва на амортизацию
2	Обесценение основных средств и нематериальных активов	Признание расходов	Снижает остаточную стоимость активов на величину обесценения
3	Восстановление убытка от обесценения	Признание дохода, но не более суммы ранее признанного обесценения	Увеличение балансовой стоимости активов
Обесценение дебиторской задолженности			
4	Безнадёжный долг	Признается в составе прочих расходов	Уменьшает величину валовой дебиторской задолженности
5	Создание резерв по сомнительным долгам и кредитным убыткам	Признание прочих расходов	Используется для расчёта величины чистой дебиторской задолженности, равной валовая дебиторская задолженность минус резерв по сомнительным долгам и кредитным убыткам
6	Корректировка резерва по сомнительным долгам и кредитным убыткам	Уменьшение резерва приводит к признанию дохода. Увеличение резерва приводит к признанию расхода	
Обесценение запасов			
7	Списание стоимости испорченных товаров	Признается в составе прочих расходов	Уменьшает величину товарно-материальных ценностей (ТМЦ)
8	Списание стоимости испорченных товаров на задолженность материально ответственных лиц (МОЛ)	--	Уменьшает величину ТМЦ и одновременно увеличивает задолженность МОЛ
9	Формирование резерва под обесценение запасов	Признание прочих расходов	Уменьшает валовую стоимость ТМЦ
10	Корректировка резерва под обесценение запасов	Уменьшение резерва приводит к признанию дохода. Увеличение резерва приводит к признанию расхода	Используется для расчёта величины балансовой стоимости запасов, которая равна валовая стоимость запасов минус резерв под обесценение

Таблица 92 – Влияние корректировок стоимости обязательств на отчётность

№	Корректирующие записи	Влияние на отчёт о финансовых результатах	Влияние на отчёт о финансовом положении
Оценочные обязательства			
1	Формирование резерва по оценочному обязательству	Увеличение коммерческих или административных расходов	Признание долгосрочного или краткосрочного обязательства
2	Корректировка резерва по оценочному обязательству	Уменьшение резерва приводит к признанию дохода. Увеличение резерва приводит к признанию расхода	Уменьшение/увеличение долгосрочного или краткосрочного обязательства
Бонусы клиентам			
3	Корректировка выручки на сумму бонусов	Уменьшение выручки от продаж	Признание доходов будущих периодов в составе обязательств
4	Признание выручки от продажи товаров/услуг заработанной за счёт использования клиентами бонусных баллов	Увеличение выручки от продаж	Прекращение признания доходов будущих периодов в составе обязательств в сумме использованных баллов
5	Списание себестоимости реализованных товаров по бонусным баллам	Увеличение себестоимости реализованной продукции	Уменьшение стоимости проданных запасов
6	Списание не востребованных бонусных баллов на выручку от продаж	Увеличение выручки от продаж	Прекращение признания доходов будущих периодов в составе обязательств в сумме использованных баллов

В таблице 93 представлены основные группы корректировок, которые целесообразно зафиксировать в учётной политике: списание стоимости активов при полном обесценении (например, безнадёжная дебиторская задолженность или испорченные запасы); признание убытков от обесценения с возможностью последующего восстановления стоимости; создание и корректировка резервов под снижение стоимости активов, включая возможность их восстановления; формирование оценочных обязательств на основании внутренней методики; исключение из выручки бонусных обязательств перед клиентами.

Каждая из этих корректировок влияет на структуру финансовых показателей и требует чёткой методологической фиксации в учётной политике для обеспечения прозрачности и сопоставимости отчётности.

Таблица 93 – Группы корректирующих записей

Описание	Примеры	Особенности
<i>Полное обесценение активов</i>		
Списание стоимости активов на расходы текущего периода. Стоимость актива после списания не восстанавливается	Безнадёжные долги Списание испорченных запасов Амортизация основных средств и нематериальных активов	Обесценение является окончательным, не подлежит восстановлению
<i>Обесценение активов с возможностью восстановления</i>		
Признание убытка от обесценения, которое может быть восстановлено, если условия улучшатся	Обесценение основных средств Обесценение нематериальных активов	При исчезновении признаков обесценения убыток частично или полностью восстанавливается, увеличивая стоимость активов
<i>Корректировка стоимости активов на величину резервов</i>		
Создание резервов для учёта возможного обесценения или убытков. При благоприятных изменениях резервы могут быть восстановлены	Резерв под обесценение запасов Резерв по сомнительным долгам	Резервы создаются при наличии признаков снижения стоимости активов, могут быть пересчитаны в зависимости от новых данных
<i>Формирование оценочных обязательств</i>		
Создание обязательств при невозможности точно определить сумму или срок их исполнения	Резерв на гарантийный ремонт Оценочные обязательства по судебным искам	Размер обязательства зависит от учётной политики и пересматривается при изменении факторов, влияющих на расчёт
<i>Исключение из выручки стоимости бонусных баллов</i>		
Корректировка выручки на сумму будущих обязательств по предоставлению товаров или услуг за бонусные баллы	Списание стоимости бонусов, используемых клиентами Признание выручки по мере использования баллов	Влияет на текущую выручку и рентабельность, учитывая будущие обязательства бизнеса перед клиентами

Классификация корректирующих записей, представленная в табл. 93 даёт возможность систематизировать подходы к учёту событий после отчётного периода. Разделение записей по группам подчёркивает необходимость создания регламентов, которые учитывают специфику каждой группы, исходя из характера и экономического влияния событий.

Для каждого типа корректирующих записей требуется использование конкретных расчётных параметров – от рыночных индикаторов до вероятностных оценок и аналитических данных о состоянии активов и обязательств, табл. 94.

Таблица 94 – Примеры параметров расчёта сумм корректировок и их характеристики

Корректирующее событие	Параметры для расчёта	Характеристики и особенности применения
Банкротство дебитора	- Сумма задолженности на отчётную дату - Документы о признании банкротства - Ожидаемая сумма возмещения	Убыток рассчитывается как сумма задолженности за вычетом ожидаемого возмещения (например, через ликвидацию активов должника)
Обесценение запасов	- Балансовая стоимость запасов - Чистая возможная цена продажи (рыночная стоимость минус затраты на реализацию)	Запасы обесцениваются до чистой возможной цены продажи, если она ниже балансовой стоимости, на основании анализа текущего спроса
Обесценение основных средств	- Балансовая стоимость - Справедливая стоимость за вычетом затрат на продажу - Будущие денежные потоки	Справедливая стоимость определяется через рыночную оценку или прогноз денежных потоков, дисконтированных на текущую дату
Резервы по сомнительным долгам	- Общая сумма дебиторской задолженности - Классификация задолженности по срокам просрочки - Вероятность погашения	Резервы рассчитываются на основе анализа исторической статистики дефолтов и платёжеспособности контрагентов
Судебные иски	- Сумма исковых требований - Вероятность неблагоприятного исхода - Предполагаемая сумма убытков	Расчёты уточняются по мере поступления данных о ходе судебного разбирательства; обязательства отражаются только при высокой вероятности
Резервы под гарантийные обязательства	- Количество проданных товаров - Исторический процент возвратов - Средняя стоимость ремонта или замены	Оценка базируется на данных о возвратах за предыдущие периоды и учитывает текущие характеристики продукции
Уценка устаревших активов	- Балансовая стоимость - Рыночная стоимость аналогичных активов - Степень физического и морального износа	Активы корректируются до рыночной стоимости с учётом их состояния и возможности продажи или ликвидации
Программы лояльности клиентов	- Стоимость начисленных бонусов - Использованные бонусы - Остаток невостребованных бонусов	Начисленные бонусы учитываются как обязательства, использованные – как выручка текущего периода, а невостребованные – как доход будущих периодов

Примеры параметров расчёта корректировок, представленные в таблице 94, демонстрируют необходимость закрепления единых подходов к отражению событий, происходящих после окончания отчётного периода. В качестве базовых ориентиров используются рыночные индикаторы, вероятность исполнения

обязательств, финансовое состояние контрагентов и иные характеристики, напрямую влияющие на достоверность оценки. Применение этих параметров позволяет обеспечить реалистичную оценку активов и обязательств с учётом актуальных условий.

Для корректного применения расчётных подходов они должны быть адаптированы к специфике бизнеса. Так, при учёте операций с финансовыми инструментами особое значение приобретает оценка справедливой стоимости, рыночных колебаний и связанных рисков. При расчёте корректировок по валютным контрактам важны не только текущие курсы, но и ожидаемые изменения, заложенные в прогнозные сценарии. Разнообразие корректирующих событий требует гибкого и в то же время стандартизированного подхода. Такой подход упрощает внутренний контроль, снижает риски ошибок и делает процессы расчёта воспроизводимыми.

Влияние корректирующих записей на финансовые отчёты представлено в таблицах 95, 96.

Таблица 95 – Влияние корректировок стоимости активов и обязательств на отчёт о финансовом положении

Внеоборотные активы	Знак при расчёте
Балансовая стоимость основных средств и нематериальных активов	«=»
<i>Первоначальная стоимость основных средств и нематериальных активов</i>	«+»
<i>Резерв на амортизацию основных средств и нематериальных активов (накопленная амортизация)</i>	«-»
<i>Накопленный убыток от обесценения основных средств и нематериальных активов</i>	«-»
<i>Восстановление убытка от обесценения</i>	«+»
Оборотные активы	
Балансовая стоимость запасов ТМЦ	«=»
<i>Валовая стоимость запасов</i>	«+»
<i>Резерв под обесценение запасов</i>	«-»
Задолженность персонала по возмещению материального ущерба	«+»
Торговая дебиторская задолженность	«=»
<i>Валовая (общая сумма) дебиторской задолженности</i>	«+»
<i>Резерв по сомнительным долгам и кредитным убыткам</i>	«-»
«-----»	
Обязательства	«=»
Оценочные обязательства со сроком погашения более одного года	«+»
Оценочные обязательства со сроком погашения менее одного года	«+»
Доходы будущих периодов (бонусы клиентов)	«+»

Таблица 96 – Влияние корректировок стоимости активов и обязательств на отчёт о финансовых результатах

Выручка от продаж	Доход/Расход
Выручка от продаж за бонусные баллы	доход
Стоимостная оценка бонусных баллов на которые клиенты могут купить товар в следующем периоде	расход
Себестоимость реализованных товаров	
Себестоимость реализованных товаров по бонусным баллам	расход
Расходы	
Увеличение оценочного обязательства	расход
Снижение стоимости оценочного обязательства	доход
Списание стоимости неиспользованного оценочного обязательства	доход
Расходы по безнадёжным долгам	расход
Увеличение резерва по сомнительным долгам и кредитным убыткам	расход
Уменьшение резерва по сомнительным долгам и кредитным убыткам	доход
Списание испорченных запасов без установления вины МОЛ	расход
Увеличение резерва под обесценение запасов	расход
Уменьшение резерва под обесценение запасов	доход
Обесценение основных средств и нематериальных активов	расход
Восстановление убытка от обесценения	доход
Амортизация основных средств и нематериальных активов	расход

Таблица 97 демонстрирует этапы формирования корректирующих записей и распределение ответственности между подразделениями. Регламентация этих процедур в учётной политике упрощает контроль и обеспечивает согласованность при формировании отчётности.

Таблица 97 – Этапы формирования корректирующих записей и распределение ответственности

Этап	Описание действий	Ответственные лица/подразделения
Идентификация события	Выявление события после отчётного периода, которое может повлиять на показатели отчётности.	Руководители подразделений, бухгалтерия
Анализ характера события	Определение, является ли событие корректирующим или некорректирующим, на основе стандартов учёта.	Бухгалтерия, юридический отдел
Оценка влияния	Расчёт суммы корректировок, анализ данных и выбор методологии оценки.	Финансовый департамент, бухгалтерия

Этап	Описание действий	Ответственные лица/подразделения
Принятие решения	Утверждение корректировки руководством компании на основе представленных расчётов и аналитики.	Руководство компании
Внесение записей	Отражение корректировок в учётных регистрах, подготовка обновлённой отчётности.	Бухгалтерия
Документирование	Составление документов, подтверждающих необходимость и правильность корректировок.	Бухгалтерия, юридический отдел
Внутренний контроль	Проверка корректировок на соответствие стандартам и внутренним регламентам перед их финальным учётом.	Подразделение внутреннего аудита
Раскрытие информации	Подготовка пояснительных записок с описанием характера события, расчётов и влияния на показатели.	Финансовый департамент, бухгалтерия

Вывод. Параграф обосновывает необходимость включения в учётную политику раздела, регламентирующего порядок формирования корректирующих записей. В условиях единой системы учёта, где все операции регистрируются централизованно, такие записи становятся инструментом трансформации данных для различных форм отчётности – управленческой, финансовой по МСФО, бухгалтерской и налоговой. Именно корректировки позволяют отразить последствия событий, произошедших после отчётной даты, но относящихся к отчётному периоду, тем самым обеспечивая достоверность и соответствие отчётности фактическому положению дел.

В учётной политике следует закрепить порядок расчёта корректировок стоимости активов и обязательств, включая основания, источники информации (например, данные инвентаризации), методики оценки, используемые предположения и распределение ответственности между подразделениями. Также необходимо указать, какие виды корректирующих событий подлежат обязательному отражению и раскрытию, а какие учитываются в пояснениях. Важно регламентировать параметры расчёта, например: рыночная стоимость, оценка вероятности исполнения обязательств, использование исторических данных. Эти параметры должны быть адаптированы под специфику деятельности организации.

Показано, что корректирующие записи оказывают прямое влияние на итоговые формы отчётности. Представленные в параграфе таблицы демонстрируют подходы к классификации событий, алгоритмы расчёта и распределение обязанностей по подготовке данных. Также подчёркнута необходимость унификации методик, особенно в мультистандартной среде.

Таким образом, в учётной политике необходимо чётко зафиксировать регламенты по корректирующим записям: от критериев признания событий и методик расчёта до порядка документирования и отражения в отчётности. Это обеспечит прозрачность процессов, согласованность отчётных данных и повысит доверие к предоставляемой информации со стороны всех заинтересованных сторон.

4.2. Подход к отражению корректирующих событий в управленческой (финансовой) отчётности

В условиях единой учётной системы, где все хозяйственные операции фиксируются централизованно, корректирующие записи играют важнейшую роль. Они позволяют учесть в отчётности последствия событий, которые стали известны после отчётной даты, но относятся к завершившемуся отчётному периоду. Настоящий параграф посвящён прикладному анализу влияния таких корректировок на управленческую (финансовую) отчётность и описывает, каким образом соответствующие действия должны быть зафиксированы в учётной политике.

На конкретных примерах – корректировка резервов по гарантийному обслуживанию, обязательств по бонусным программам и сомнительным долгам – показано, как подобные события влияют на показатели отчётности. Для каждого случая предложены расчётные подходы и объяснено, каким образом изменение стоимостной оценки отражается в балансе и отчёте о финансовых результатах. Эти примеры демонстрируют, насколько важно ещё на этапе формирования учётной политики определить чёткий порядок расчёта, признания и прекращения обязательств, а также принципы раскрытия соответствующей информации.

Особое внимание уделяется необходимости регламентации корректирующих записей в составе учётной политики. Такая регламентация обеспечивает последовательность действий при завершении отчётного периода, минимизирует риски произвольных решений и делает финансовую информацию более понятной и сопоставимой. При этом при разработке внутренних положений и расчётных моделей для управленческой отчётности целесообразно ориентироваться на стандарты IFRS, поскольку именно в международных стандартах содержатся наиболее детализированные и проработанные рекомендации по признанию и оценке событий после отчётной даты.

Корректирующие записи должны рассматриваться не как технический элемент подготовки отчётности, а как управленческий инструмент, позволяющий объективно и полно отразить финансовое состояние бизнеса. Их методологическое и практическое оформление в учётной политике – необходимое условие для формирования релевантной управленческой (финансовой) отчётности.

Пример 1. Влияние гарантийных обязательств на управленческую (финансовую) отчётность бизнеса. Гарантийный ремонт является важным инструментом повышения лояльности клиентов для компаний, предоставляющих гарантию на свою продукцию или услуги. Выполнение обязательств по гарантийному ремонту становится все более актуальным в условиях высокой конкуренции и информированности, когда клиенты становятся более требовательны к бизнесу. Клиенты ожидают, что компания будет стоять за своими обещаниями и обеспечивать качественное гарантийное обслуживание. Однако ремонт сопряжён с финансовыми затратами для бизнеса в отчётные периоды, следующие за периодом признания выручки от продажи

товара. То есть выручка за товар и расходы по гарантийному ремонту данного товара возникают в разные периоды времени. Если расходы по ремонту признавать по факту их возникновения, то это приведёт к нарушению принципа сопоставимости данных финансовой отчётности. Для решения этой проблемы принято формировать резерв (оценочное обязательство) по гарантийному ремонту.

Обязательство бизнеса произвести ремонт сломавшегося товара в определённый период времени после его продажи является оценочным, исходя из положений IAS 37 [156]: не известно, когда именно в период гарантийного срока случится поломка и случится ли вообще; не известна заранее конкретная сумма ремонта, не известно, сколько именно клиентов обратятся по гарантии и какие будут общие затраты бизнеса. То есть гарантия – это оценочное обязательство с неопределённым сроком исполнения и обязательство неопределённой величины.

Согласно положениям IAS 10 [151], корректировка обязательств по гарантийному ремонту является корректирующим событием после конца отчётного периода. Рассчитывать оценочное обязательство и отражать в отчётности как корректирующее событие следует не только в официальной финансовой (бухгалтерской) отчётности, но и в управленческой (финансовой) отчётности. Поскольку цель формирования отчётности – это предоставить заинтересованным пользователям релевантную и корректную информацию для принятия решений. Без формирования обязательств по гарантии прибыль отчётного периода будет завышена, а прибыль последующих периодов занижена.

В соответствии с положениями [156] бизнес должен признавать оценочное обязательство при выполнении трёх условий: у бизнеса есть обязанность выполнить гарантийный ремонт сломавшегося у клиента товара в течение гарантийного срока его эксплуатации, обязанность возникла в результате продажи этого товара бизнесом клиенту; вероятно, что для починки товара бизнесу потребуется потратить денежные и трудовые ресурсы, то есть бизнес не сможет починить товар без затрат для себя; возможно рассчитать надёжную оценочную величину обязательства по ремонту, то есть бизнес понимает примерные затраты на ремонт на основе статистических данных или экспертного мнения.

Рекомендуется использовать следующий чек-лист расчёта и отражения корректировок оценочного обязательства по гарантийному ремонту в финансовой отчётности бизнеса.

Первое. Необходимо разработать методику расчёта оценочного обязательства по гарантийному ремонту. Ниже представлены основные способы расчёта, которые могут быть видоизменены в зависимости от конкретных условий и требований компании: выделение определённого процента от объёма; прямой расчёт предполагаемых затрат, рассчитывается средняя стоимость ремонта и умножается на ожидаемое количество гарантийных заявок; размер страховки гарантийных рисков, страховка может покрыть расходы на гарантийный ремонт и защитить компанию от неожиданных финансовых потерь;

расчёт затрат на ремонт на основе статистических данных; экспертная оценка специалистов отрасли.

Второе. Методика расчёта резерва по сомнительным долгам должна быть зафиксирована в учётной политике бизнеса.

Третье. На каждую отчётную дату рассчитывается сумма оценочного обязательства по гарантийному ремонту, которая отражается в разделе долгосрочные и краткосрочные обязательства в отчёте о финансовом положении/балансе. Также рассчитывается корректировка оценочного обязательства, которая отражается в отчёте о финансовых результатах.

Ниже представлен пример расчёта корректировок оценочного обязательства, который может быть использован при подготовке и анализе как финансовой, так и управленческой отчётности, табл. 98, 99.

Таблица 98 – Расчёт корректировки обязательств по гарантийному ремонту

Показатель	Дата/Период	Тыс. руб.	Влияние на отчётность
Оценочное обязательство по гарантийному ремонту (расчёт по принятой методике)	31.12.2022	240 тыс. руб.	Отражается в отчёте о финансовом положении как обязательство
	31.12.2023	(300 тыс. руб.)	
минус Фактические затраты по гарантийному ремонту	в 2023 году	(200 тыс. руб.)	Уменьшает величину обязательства по гарантийному ремонту в балансе
Корректировка обязательств по гарантийному ремонту	за 2023	(260 тыс. руб.) увеличение обязательства	Отражается как расход в отчёте о финансовых результатах

Таблица 99 – Расчёт корректировки обязательств по гарантийному ремонту

Показатель	Дата/Период	Тыс. руб.	Влияние на отчётность
Оценочное обязательство по гарантийному ремонту (расчёт по принятой методике)	31.12.2023	300 тыс. руб.	Отражается в отчёте о финансовом положении как обязательство
	31.12.2024	(150 тыс. руб.)	
минус Фактические затраты по гарантийному ремонту	в 2024 году	(100 тыс. руб.)	Уменьшает величину обязательства по гарантийному ремонту в балансе
Корректировка обязательств по гарантийному ремонту	за 2024	50 тыс. руб. уменьшение обязательства	Отражается как доход в отчёте о финансовых результатах

Влияние величины и корректировок резерва на отчётность продемонстрировано в таблицах 100, 101. Если гарантия предоставляется на срок

более одного года, то следует отдельно представлять обязательства, которые, вероятнее всего, возникнут в течение года после конца отчётного периода.

Таблица 100 – Выдержка из баланса на отчётные даты, тыс. руб.

Обязательства	31.12.2024	31.12.2023	31.12.2022
Оценочные обязательства по гарантийному ремонту, из них:	150	300	240
долгосрочные	100	200	160
краткосрочные	50	100	80

Таблица 101 – Выдержка из отчёта о финансовых результатах, тыс. руб.

Показатель	Год		
Коммерческие расходы	2024	2023	2022
Формирование оценочного обязательства			(240)
Корректировка оценочных обязательств по гарантийному ремонту (табл. 98, 99)	50	(260)	

Если бы формирование оценочного обязательства по гарантийному ремонту не происходило, то затраты на ремонт товара, проданного в 2022 году, были бы в отчётности 2023 год, табл. 102. Тем самым 2022 год, где был продан товар с браком изготовителя, был бы излишне прибыльный, а 2023 год неправомерно убыточный.

Таблица 102 – Некорректное отражение расходов, тыс. руб.

Показатель	Год		
Коммерческие расходы	2024	2023	2022
Расходы на ремонт	(100)	(200)	-

Вывод по примеру 1. Оценочные обязательства по гарантийному ремонту, признаваемые в финансовой отчётности, могут оказать значительное влияние на финансовое положение и результаты деятельности бизнеса. Оценочные

обязательства по гарантийному ремонту могут привести к увеличению расходов и уменьшению прибыли, а также к снижению ликвидности активов за счёт увеличения обязательств. Однако эти обязательства также указывают на ответственность и заботу бизнеса о качестве своей продукции и уровне обслуживания клиентов.

Отсутствие оценочного обязательства по гарантийному ремонту в отчётности компании может означать несколько вещей для стейкхолдеров при анализе. Во-первых, это может указывать на отсутствие структурированной системы гарантийного обслуживания и отсутствие плана по обеспечению качества продукции. В таком случае клиенты могут столкнуться с проблемами при ремонте своих товаров, подать в суд на компанию и/или оставить отрицательные отзывы, что негативно скажется на репутации бизнеса. Во-вторых, отсутствие оценочного обязательства может указывать на возможные риски для самой компании, так как она может быть вынуждена понести значительные расходы на ремонт, которые не были заранее учтены в отчётности.

При подготовке финансовой отчётности на каждую отчётную дату рассчитывается величина оценочного обязательства согласно принятой в учётной политике методике. В течение отчётного периода времени расходы по гарантийному ремонту списываются за счёт оценочного обязательства и не относятся на расходы периода. Ежегодно рассчитывается корректировка оценочного обязательства, которая отражается в отчёте о финансовых результатах/отчёте о прибылях и убытках.

Пример 2. Влияние программ лояльности клиентов на управленческую (финансовую) отчётность бизнеса. В целях привлечения и удержания клиентов бизнес предлагает им участие в различных программах лояльности. Наиболее широко распространены программы, связанные с накоплением бонусных баллов для последующих покупок, а также предоставлением скидок за большой объем покупок, сервисное обслуживание при приобретении товара, досрочную оплату. Данные программы, с одной стороны, приводят к росту количества клиентов и/или объёмов продаж, а с другой стороны – к росту затрат бизнеса. Программы лояльности могут оказывать как единовременное, так и пролонгированное влияние на отчётность. Стейкхолдеру при оценке деятельности бизнеса нужно понимать, как именно системы скидок и бонусных баллов влияют на финансовые отчёты. Это позволит при чтении отчётов конкретного бизнеса понять рентабельность привлечения клиентов за счёт скидок и оценить, как исполнение обязательства перед клиентами, возникшие в результате реализации программ, повлияют на будущие показатели бизнеса.

В таблице 103 представлен анализ влияния программ лояльности на баланс и отчёт о финансовых результатах.

Таблица 103 – Отражение программ лояльности клиентов в отчётах бизнеса

Программа лояльности	Влияние на	
	отчёт о финансовом положении (баланс)	отчёт о прибылях и убытках (финансовых результатах)
Единовременная скидка за больший объем покупок	Не влияет на отчёт	Выручка признается сразу за вычетом скидки
Скидка за досрочную оплату	Неоплаченный остаток дебиторской задолженности списывается на финансовые результаты периода	Предоставленные скидки могут быть показаны отдельной строкой в отчётности, уменьшают выручку периода
Продажа товара/услуги с последующим сервисным обслуживанием	Обязательство в будущем оказать оплаченную вместе с товаром услугу приводит к возникновению доходов будущих периодов, которые постепенно списываются на выручку в период оказания услуги	Выручка за реализованный товар, оказанные услуги отражается в отчётном периоде. Выручка за сервисное обслуживание отражается по мере исполнения услуги
Накопительные бонусы. Продажа товаров за бонусные баллы	Обязательство в будущем продать товар за баллы приводит к возникновению доходов будущих периодов, которые списываются на выручку в период продажи товаров или окончания срока действия баллов	Выручка текущего периода уменьшается на сумму бонусных баллов. Выручка за проданные баллы признается в период их продажи

Пример. Влияние программы сервисного обслуживания приобретённого товара/оказанной услуги на финансовую отчётность бизнеса. Компании с целью повышения мотивации клиента к покупке товара могут предлагать бесплатное послепродажное сервисное обслуживание. Последнее следует отличать от гарантийного ремонта. Сервисное обслуживание предлагается к товарам, которые требуют впоследствии регулярного технического обслуживания и/или обновления программного обеспечения. Сервисное обслуживание может быть в виде консультирования/наблюдения клиента/пациента в течение определённого периода времени после покупки основной услуги. Включение сервисного обслуживания в цену создаёт у клиента впечатление, что он платит за товар, а сервисное обслуживание ему предоставляется практически бесплатно. Для бизнеса продажа товаров/услуг с последующим обслуживанием означает возникновение обязательств перед клиентом и приводит к будущим затратам. Механизм признания выручки за техническое послепродажное обслуживание оборудования был рассмотрен автором в [58]. Ниже представлен пример сервисного обслуживания в услугах.

Исходные данные. В декабре 2022 года косметологическая клиника провела пластическую операцию клиенту стоимостью 500 тыс. руб. с обещанием

последующего бесплатного наблюдения в течение года. В рассматриваемой клинике цена послеоперационного приёма врача и необходимые анализы в среднем составляет 10 тыс. руб. Предположим, что пациенту рекомендовано обращаться к врачу раз в месяц. Выручка от оказания операционных услуг в 2022 году должна быть признана в размере 380 тыс. руб., а 120 тыс. руб. – это обязательства перед клиентами, доходы будущих периодов, табл. Таблица 104.

Таблица 104 – Выдержка из финансовых отчётов, тыс. руб.

Статьи отчёта о финансовом положении	31.12.2023	31.12.2022
<i>Активы</i>		
Денежные средства		500
<i>Обязательства</i>		
Доходы будущих периодов		120
Статьи отчёта о финансовых результатах	2023 год	2022 год
Выручка от оказания услуг		380
Выручка за сервисное обслуживание	120	

Пример. Влияние программы накопительных бонусов на финансовую отчётность бизнеса. Наличие бонусной программы в бизнесе должно приводить к корректировке выручки отчётного периода на стоимость будущих продаж за бонусные баллы.

Исходные данные.

Компания формирует отчётность на 31 декабря каждого года. В 2022 году бизнес продал товары на общую сумму 25,5 млн. руб. Себестоимость реализованных товаров для перепродажи составила 10 млн. Клиенты воспользовались предложением компании и погасили досрочно дебиторскую задолженность, получив при этом суммарную скидку в размере 500 тыс. руб.

В 2023 году, в период подготовки отчётности за 2022 год, были проанализированы итоги бонусной программы: общая сумма бонусов, которые клиенты смогут использовать в течение следующего года, составляет 3 125 000 баллов. Бонусная программа рассчитывается исходя из соотношения 1 руб. равен 1 баллу, то есть клиенты могут приобрести в 2023 году товаров на сумму 3125 тыс. руб. Как правило, клиенты используют не все имеющиеся баллы. Предположим, что статистика реализации программы накопительных баллов показала, что в среднем 20 % от начисленных баллов остаются не востребованными. Следовательно, можно предположить, что клиенты обменяют баллы на товары только на сумму 2500 тыс. руб. Однако в 2023 году клиенты использовали на приобретение товаров 90 % из бонусных баллов, начисленных на конец 2022 года, то есть приобрели товаров с рыночной стоимостью 2250 тыс. руб., себестоимость реализованных товаров составила 900 тыс. руб. Оставшиеся не востребованные бонусные баллы 2022 года должны быть списаны на выручку от продаж 2023 года. Отражение вышеописанной ситуации в финансовых отчётах представлено в таблицах 105 и 106. Также в таблицах ниже продемонстрировано, какими были бы данные отчётности без

корректировки показателей на бонусные баллы. Также показано влияние на отчётность скидки за досрочную оплату.

Таблица 105 – Выдержка из отчёта о финансовых результатах, тыс. руб.

Статьи	2023 год		2022 год	
	корректировка на бонусные баллы	без учёта бонусных баллов	корректировка на бонусные баллы	без учёта бонусных баллов
Выручка	2 250 (бонусы)	Выручка всей суммой была признана в прошлом периоде	23 000 = 25 500 - 2 500 (баллы)	25 500
Невостребованные баллы	250			
Скидки за досрочную оплату			(500)	(500)
Себестоимость реализованных товаров	(900)	(900)	(10 000)	(10 000)
Валовая прибыль	1 600	(900)	12 500	15 000
Рентабельность продаж	71 %	«-»	55,5 %	60 %

Таблица 106 – Выдержка из баланса на отчётные даты, тыс. руб.

Статьи	31.12. 2023	31.12.2022 корректировка на бонусные баллы	31.12.2022 без корректировки на бонусные баллы
Активы			
Запасы	4 100	5 000	
Дебиторская задолженность		25 500 - 25000 (полученные денежные средства) – 500 списано как скидка	
Денежные средства		25 000	
Краткосрочные обязательства			
Доходы будущих периодов	«-»	2 500	«-»

Выводы по примеру 2. Без корректировки на бонусные баллы обязательства бизнеса занижены, а доходы завышены. Последнее противоречит принципу осмотрительности и может ввести в заблуждение стейкхолдеров, анализирующих отчёты и рассчитывающих показатели рентабельности бизнеса. Очевидно, что без уменьшения выручки на стоимость будущих продаж за баллы показатели прибыльности, оборачиваемости за 2022 год были бы завышенными, а показатели 2023 года заниженными. Если у компании есть программы лояльности клиентов, но они не находят отражение в финансовых и управленческих отчётах, то цифры отчётов представлены некорректно и рассчитывать показатели оценки эффективности бизнеса не имеет смысла, так как они не будут соответствовать действительности.

Пример 3. Влияние просроченной задолженности клиентов на управленческую (финансовую) отчётность бизнеса. непогашенная в срок дебиторская задолженность клиентов приводит к кассовым разрывам бизнеса. Оценить вероятность наступления просрочки платежа или дефолта клиента позволяет постоянный мониторинг задолженности. Результаты мониторинга должны быть отражены в финансовой (управленческой) отчётности и использованы для планирования деятельности бизнеса.

В таблице 107 представлены определения различных видов дебиторской задолженности и их влияние на отчётность.

Таблица 107 – Характеристика видов дебиторской задолженности

Термин	Определение	Влияние на отчётность
Валовая дебиторская задолженность	Задолженность покупателей и прочих контрагентов за проданные товары / услуги. Право требования долга за проданный товар	Используется для расчёта чистой дебиторской задолженности. Сумма раскрывается в примечаниях к отчётности
Безнадёжная дебиторская задолженность	Задолженность покупателей и прочих контрагентов за проданные товары / услуги, которая не будет погашена никогда	Уменьшает величину дебиторской задолженности в балансе. Отражается в отчёте о финансовых результатах
Сомнительная дебиторская задолженность	Задолженность покупателей и прочих контрагентов за проданные товары / услуги, которая не была погашена своевременно на отчётную дату, но которой есть вероятность взыскания долга	Уменьшает величину дебиторской задолженности в балансе через формирование «активного» резерва. Корректировка резерва отражается в отчёте о финансовых результатах
Чистая Дебиторская задолженность	Реальная к взысканию задолженность покупателей и прочих контрагентов за вычетом резерва по сомнительным долгам.	Краткосрочная задолженность отражается в балансе в разделе оборотные активы, долгосрочная – в разделе внеоборотные активы

Актуальным вопросом для бизнеса является формирование резерва по сомнительным долгам и отражение его в отчётности. Скорректированная дебиторская задолженность на величину резерва позволяет корректно рассчитать показатели ликвидности. Так как чистая дебиторская задолженность всегда меньше валовой, показатели ликвидности будут более реалистично отражать ту часть обязательств, которая будет погашена при обращении активов в деньги.

Уменьшение валовой дебиторской задолженности на сумму резерва является корректирующим событием как в российских (ФСБУ/ПБУ 7/98), так и международных стандартах отчётности (IAS 10) [119, 151]. В связи с этим резерв по сомнительным долгам всегда рассчитывается после конца отчётного периода на дату составления отчётности. Формирование резерва необходимо для корректного расчёта прибыли периода, величины активов и капитала.

Рекомендуется использовать следующий чек-лист расчёта и отражения корректировок резерва по сомнительным долгам в финансовой отчётности бизнеса.

Первое. Необходимо разработать методику расчёта резерва по сомнительным долгам. При формировании методики следует учитывать положения IFRS 9 в части кредитного риска. Согласно пункт B5.5.11 IFRS 9 «Финансовые инструменты» [166] «кредитный риск по финансовому активу значительно увеличился с момента первоначального признания, если платежи по договору просрочены более, чем на 30 дней». Использование данного положения делает методику расчёта резерва достаточно простой, и она может быть следующей: задолженность клиентов, просроченная по оплате на отчётную дату более чем на 30 дней, считается сомнительной, на всю сумму просроченной задолженности формируется резерв по сомнительным долгам. Данная методика будет использована в примере после чек-листа.

Также следует зафиксировать период, с которого задолженность считается безнадежной. Согласно пункту B5.5.37 IFRS 9, дефолт наступает не позже момента, когда платёж просрочен на 90 дней, за исключением случаев, когда есть информация об обратном [166]. То есть все долги клиентов, просроченные на 90 дней, можно считать безнадежными.

Второе. Методика расчёта резерва по сомнительным долгам должна быть зафиксирована в учётной политике бизнеса.

Третье. На каждую отчётную дату рассчитывается сумма резерва по сомнительным долгам, которая уменьшает валовую дебиторскую задолженность в балансе. Также рассчитывается корректировка резерва, которая отражается в отчёте о финансовых результатах.

Ниже представлен пример формирования и корректировок резерва. В примере приведены номера счетов из российского плана счетов [122].

1. На дату формирования отчётности (31.12.2022) предварительно закрывается счёт 62. Рассчитывается сумма дебиторской задолженности. Дебетовое сальдо на конец периода по сч.62 равно 5000 тыс. руб.

2. В ходе анализа дебиторской задолженности на конец отчётного периода выявлено, что платежи по договору просрочены более чем на 30 дней у трёх клиентов. Общая сумма просроченной задолженности составляет 200 тыс. руб. Эта сумма и будет резервом по сомнительным долгам на 31.12.2022, сальдо счёта 63. Следует обратить внимание, что на практике может быть выбрана другая методика расчёта резерва.

3. Формируется отчётность на 31.12.2023. Общая сумма дебиторской задолженности на 31.12.2023 – 6250 тыс. руб. (дебетовое сальдо счёта 62).

4. В ходе анализа дебиторской задолженности на конец отчётного периода (31.12.2023) выявлено, что платежи по договору просрочены более чем на 30 дней у пяти клиентов. Общая сумма просроченной задолженности составляет 250 тыс. руб. – это сумма резерва по сомнительным долгам на 31.12.2023, сальдо счёта 63. Корректировка резерва в таблице 108.

5. Формируется отчётность на 31.12.2024. Общая сумма дебиторской задолженности на 31.12.2024 составляет 3150 тыс. руб. (дебетовое сальдо счёта

62). В ходе анализа дебиторской задолженности на конец отчётного периода выявлено, что платежи по договору просрочены более чем на 30 дней у двух клиентов. Общая сумма просроченной задолженности составляет 150 тыс. руб. – это сумма резерва по сомнительным долгам на 31.12.2024, сальдо счёта 63. Корректировка резерва в таблице 109.

Таблица 108 – Расчёт корректировки резерва по сомнительным долгам

Показатель	Дата/Период	Тыс. руб.	Влияние на отчётность
Резерв по сомнительным долгам	31.12.2022	200	Уменьшает величину валовой дебиторской задолженности и, соответственно, снижает величину оборотных активов
	31.12.2023	250	
Корректировка резерва по сомнительным долгам	за 2023	(50) увеличение резерва	Отражается как расход в отчёте о финансовых результатах

Таблица 109 – Расчёт корректировки резерва по сомнительным долгам

Показатель	Дата/Период	Тыс. руб.	Влияние на отчётность
Резерв по сомнительным долгам	31.12.2023	250	Уменьшает величину валовой дебиторской задолженности, соответственно снижает величину оборотных активов
	31.12.2024	150	
Корректировка резерва по сомнительным долгам	за 2024	100 уменьшение резерва	Отражается как доход в отчёте о финансовых результатах

Влияние величины и корректировок резерва на отчётность продемонстрировано в таблицах 110, 111.

Таблица 110 – Выдержка из баланса на отчётные даты, тыс. руб.

Оборотные активы	31.12.2024	31.12.2023	31.12.2022
Дебиторская задолженность	3000	6000	4800
Валовая дебиторская задолженность	3150	6250	5000
Резерв по сомнительным долгам	(150)	(250)	(200)

Таблица 111 – Выдержка из отчёта о финансовых результатах, тыс. руб.

Показатель	Год		
	2024	2023	2022
Прочие доходы и расходы			
Корректировка резерва по сомнительным долгам	100	(50)	(200)

Выводы по примеру 3. Формирование резерва позволяет увидеть стейкхолдерам релевантную для анализа и планирования сумму дебиторской задолженности в балансе. Корректировка резерва по сомнительным долгам позволяет корректно рассчитать финансовый результат периода, так как риск невозврата дебиторской задолженности отражён в периоде его возникновения. Если в бизнесе вознаграждение менеджеров по продажам зависит от выручки, то его рекомендуется рассчитывать скорректировав выручку на величину резерва. Тем самым снизится риск мошенничества в части продажи менеджерами товаров/услуг неплатёжеспособным клиентам.

На основе примеров, представленных в параграфе, ниже сформулированы примеры регламентов для включения в учётную политику по формированию управленческой (финансовой) отчётности, табл. 112, 113, 114, 115. Каждый из них включает цель, условия признания корректировок, методику расчёта и порядок отражения в отчётности.

Таблица 112 – Регламент «Резерв по сомнительным долгам»

Параметр	Содержание
Цель	Отразить снижение ожидаемых поступлений от дебиторов, если существует риск невозврата средств
Условия признания	Дебиторская задолженность просрочена более 90 дней, должник не выходит на связь, известны факты проблем с платёжеспособностью
Факторы расчёта	1. Данные из учётной системы по просроченной задолженности 2. Информация из отдела продаж/службы взыскания 3. Кредитная история, судебные споры
Методика расчёта	1. Формирование отчёта по просроченной задолженности по контрагентам 2. Оценка риска невозврата (например, 50 %, 100 %) 3. Начисление резерва на всю сумму или её часть по доле вероятности
Пример расчёта	Задолженность ООО «Клиент» – 400 000 руб., просрочка 120 дней. Данных о контактах нет. Принято решение признать 100 % сомнительной. Резерв = 400 000 руб.

Таблица 113 – Регламент 3: Оценочное обязательство по гарантийному обслуживанию

Параметр	Содержание
Цель	Сформировать обязательство по будущим затратам на гарантийный ремонт или замену продукции
Условия признания	Гарантия прописана в договоре/прайсе, есть история обращений по ремонту/возврату, расходы на устранение дефектов несёт компания
Факторы расчёта	1. Выгрузка данных о проданных товарах с гарантийным сроком за год 2. Статистика возвратов и затрат на гарантию (сервисный отдел) 3. Расходы на единицу обслуживания
Методика расчёта	1. Рассчитать % обращений по гарантии за прошлый год 2. Умножить на количество проданных единиц 3. Умножить на среднюю стоимость одного случая
Пример расчёта	Продано 10 000 единиц техники, 3 % вернулись по гарантии, средняя стоимость ремонта – 1 200 руб. Резерв: $10\,000 \times 0,03 \times 1\,200 = 360\,000$ руб.

Таблица 114 – Регламент: Обязательства по бонусным программам клиентов

Параметр	Содержание
Цель	Отразить в управленческой (финансовой) отчётности обязательства компании по неиспользованным бонусам, предоставленным клиентам в рамках программ лояльности
Условия признания	Бонусы начислены клиентам на дату окончания отчётного периода, действуют в будущем периоде, могут быть использованы на оплату товаров/услуг или обменены
Факторы расчёта	1. Данные CRM-системы или программы лояльности: количество начисленных бонусов 2. Историческая статистика использования бонусов (за 6–12 месяцев) 3. Срок действия бонусов и срок реализации товара/услуг, на которые применимы бонусы
Методика расчёта	1. Определить сумму начисленных бонусов по состоянию на отчётную дату из отчёта по программе лояльности 2. Рассчитать долю бонусов, которые будут использованы, на основе статистики за предыдущие периоды 3. Умножить начисленную сумму на ожидаемый % использования 4. Учесть в составе краткосрочных обязательств
Пример расчёта	Из CRM выгружена информация: начислено 1 200 000 бонусов, номинал 1 бонус = 1 рубль. Статистика показывает, что используется 75 % бонусов. Обязательство = $1\,200\,000 \times 0,75 = 900\,000$ руб.

Таблица 115 – Регламент «Резерв под обесценение запасов»

Параметр	Содержание
Цель	Отразить снижение стоимости запасов в учётной системе, если их рыночная цена на отчётную дату ниже балансовой или если есть признаки устаревания
Условия признания	Запасы на отчётную дату не реализуются в течение длительного срока, срок хранения превышен, имеются повреждения, зафиксировано снижение рыночной цены
Факторы расчёта	1. Складской отчёт по нереализуемым или залежалым товарам 2. Информация из 1С/ERP: дата поступления, количество, цена 3. Рыночная цена по данным маркетинга или внешних площадок (Wildberries, Ozon, закупочные цены)
Методика расчёта	1. Выгрузка остатков по складам с датой поступления 2. Сравнение балансовой стоимости с текущей рыночной (по каждой позиции) 3. Разница между ними – сумма резерва, при условии, что товар не списан и не реализуется
Пример расчёта	Товар «А» закуплен по 1 000 руб., остаток – 100 шт. На маркетплейсе цена – 800 руб. Снижение на 200 руб. $\times$ 100 = резерв 20 000 руб.

Вывод. Корректирующие события, произошедшие после отчётной даты, влияют на показатели отчётности, и, следовательно, отражение таких событий должно быть чётко регламентировано в учётной политике. На практических примерах (резервы по сомнительным долгам, гарантийным обязательствам, обязательствам по бонусам) показано, каким образом бизнес должен документально фиксировать подходы к расчёту величины корректировок.

В учётной политике компании необходимо разработать регламенты по корректирующим событиям, возникающим после конца отчётного периода. В этих регламентах следует чётко зафиксировать:

- перечень корректирующих событий, подлежащих отражению (например, обесценение запасов, сомнительная дебиторская задолженность, гарантийные обязательства, бонусные программы);

- условия признания конкретных активных резервов и оценочных обязательств;

- используемые источники данных: результаты инвентаризации, данные по возвратам, кредитная история контрагентов, параметры программ лояльности;

- методику расчёта корректировок с указанием расчётных формул и примеров;

- порядок документального оформления и утверждения корректировок.

Фиксация этих положений в учётной политике позволяет обеспечить единообразие подходов, минимизировать риски искажений, повысить достоверность отчётности и упростить её анализ как для внутренних пользователей, так и для внешних заинтересованных сторон.

4.3. Отражение нереализованной прибыли и убытков в рамках справедливой оценки

Основная причина, по которой активы и обязательства переоцениваются по справедливой стоимости, заключается в стремлении стейкхолдеров получить актуальное представление о рыночной оценке капитала. Однако такие корректировки приводят к появлению нереализованных доходов и расходов, отражаемых в отчёте о финансовых результатах, что напрямую влияет на прибыль отчётного периода. Влияние нереализованных результатов на финансовую отчётность требует особого внимания со стороны составителей, менеджмента и пользователей отчётов. Для обеспечения прозрачности и сопоставимости информации важно чётко обозначать в учётной политике подход к оценке активов и обязательств по справедливой стоимости, с учётом требований международных стандартов [166,158,159,165 и др.] (табл. 116).

Таблица 116 – Примеры активов и обязательств, оцениваемых по справедливой стоимости

Статья актива	Комментарий	стандарт
Производные финансовые инструменты	Производные финансовые инструменты, такие как фьючерсы, опционы, свопы и т.д., оцениваются по справедливой стоимости с отражением изменений в прибыли /убытке	IFRS 9 "Финансовые инструменты"
Инвестиционная недвижимость	Объекты оцениваются по справедливой стоимости с отражением изменений в прибыли /убытке	IAS 40 "Инвестиционная недвижимость"
Биологические активы	Оцениваются по справедливой стоимости за вычетом затрат на продажу, с отражением изменений в прибыли /убытке	IAS 41 "Сельское хозяйство"
Финансовые активы/обязательства, оцениваемые по справедливой стоимости	В зависимости от выбранной бизнес-модели финансовые активы/обязательства, оцениваются по справедливой стоимости с отражением изменений в прибыли /убытке или в прочем совокупном доходе	IFRS 9 "Финансовые инструменты"
Условное возмещение при объединении бизнесов	Условное возмещение, возникающее при объединении бизнесов, оценивается по справедливой стоимости на каждую отчётную дату	МСФО (IFRS) 3 "Объединение бизнесов"
Обязательства по вознаграждениям работникам	Некоторые виды вознаграждений работникам, такие как обязательства по выплатам на основе акций, оцениваются по справедливой стоимости	IAS 19 "Вознаграждения работникам" IFRS 2 "Выплаты на основе акций"

Поскольку нереализованные доходы и расходы формируются без фактического движения денежных средств, они могут исказить представление об операционной эффективности бизнеса. Отчётность способна

демонстрировать прибыль при отсутствии поступлений или убытки на фоне положительной денежной динамики. Это создаёт риски неправильной интерпретации финансового состояния компании.

Для стейкхолдеров – особенно для внутренних пользователей отчётности – важно отделять операционные результаты от переоценок. Поэтому в учётной политике необходимо установить порядок отражения нереализованных доходов и расходов: выделять их в отдельных строках отчёта, пояснять экономическую природу и обеспечивать прозрачность методики оценки. Это позволяет сохранять аналитическую ценность отчётности, предотвращать ошибочные управленческие решения и формировать более точную картину финансового состояния компании.

Оценка активов и обязательств по справедливой стоимости позволяет приблизить стоимость капитала компании к его рыночной оценке, что важно, поскольку отражает реальную экономическую ценность бизнеса с учётом текущих рыночных условий и тенденций. Это даёт более точное представление об истинной стоимости капитала для инвесторов, кредиторов и других заинтересованных сторон, что способствует принятию более обоснованных инвестиционных решений, табл. 117.

Таблица 117 – Причины по которым важно отражать активы и обязательства по справедливой стоимости в отчёте о финансовом положении

Причина	Пример
Актуальность информации	Оценка инвестиционной недвижимости по справедливой стоимости отражает текущие рыночные цены на недвижимость, а не устаревшую историческую стоимость
Сравнимость	Оценка производных финансовых инструментов по справедливой стоимости позволяет сравнивать финансовое положение компаний, использующих аналогичные производные инструменты
Отражение экономической реальности	Оценка биологических активов (например, сельскохозяйственных культур) по справедливой стоимости лучше отражает их реальную ценность на текущем рынке, чем историческая стоимость
Повышение прозрачности	Раскрытие справедливой стоимости акций, котирующихся на бирже, позволяет пользователям оценить их потенциальную стоимость на дату составления отчётности
Соответствие концепции экономического подхода	Оценка обязательства по условному возмещению при объединении бизнесов по справедливой стоимости отражает экономическую реальность стоимости обязательства, а не историческую цену его формирования

Оценка активов и обязательств по справедливой стоимости повышает информативность отчёта о финансовом положении, так как приближает капитал к рыночной стоимости. Однако изменения справедливой стоимости активов и

обязательств отражаются в отчёте о прибылях и убытках как нереализованный финансовый результат.

Нереализованная прибыль/убыток – доход или расход, отражённый в финансовой отчётности бизнеса от изменения стоимости активов или обязательств, но не связанный с фактической реализацией или погашением этих активов и обязательств. Признание нереализованного финансового результата может привести к следующим проблемам:

- волатильность финансовых результатов из-за немедленного отражения изменений справедливой стоимости, не связанных с реальными операционными результатами;

- искажение показателей прибыльности и финансового положения, что может ввести в заблуждение пользователей отчётности;

- риск манипулирования оценками справедливой стоимости для достижения желаемых финансовых результатов;

- расхождение между бухгалтерской и налогооблагаемой прибылью, так как нереализованная прибыль не облагается налогом до реальной реализации активов или обязательств.

В таблицах 118 и 119 отражены рекомендации по представлению и использованию финансовых отчётов с нереализованным финансовым результатом.

Таблица 118 – Рекомендации по снижению влияния нереализованной прибыли на финансовые результаты, для составителей финансовой отчётности и руководства бизнеса

Рекомендация	Комментарий
Использовать надёжные методы оценки справедливой стоимости	Стремиться к максимальному использованию наблюдаемых данных и уменьшению субъективных суждений
Последовательно применять методы оценки	Избегать частой смены методов, так как это может повлиять на волатильность результатов
Раскрывать информацию об оценке	Чётко раскрывать методы, допущения и факторы, влияющие на определение справедливой стоимости
Раскрывать суммы нереализованных результатов	Представлять в примечаниях суммы нереализованной прибыли или убытка в отчёте о прибылях и убытках
Представлять дополнительные аналитические показатели	Предоставлять показатели, исключая влияние нереализованных результатов
Проводить разъяснительную работу	Помогать пользователям правильно интерпретировать влияние нереализованных результатов
Периодически проверять обоснованность подхода	Рассматривать альтернативные методы учёта при чрезмерном искажении финансовых результатов

Стейкхолдерам важно правильно интерпретировать данные финансовой отчётности с нереализованной прибылью, чтобы принимать обоснованные решения, основанные на реалистичных ожиданиях относительно финансового положения и результатов деятельности бизнеса, его операционной и инвестиционной эффективности, способности генерировать денежные потоки. Руководству бизнеса необходимо смягчить проблему нереализованной прибыли, чтобы обеспечить прозрачность и достоверность финансовой отчётности, а также обеспечить правильное понимание реальных финансовых результатов заинтересованными сторонами для принятия обоснованных решений.

Таблица 119 – Рекомендации по корректной интерпретации данных финансовой отчётности, содержащих нереализованный финансовый результат, для стейкхолдеров

Рекомендация	Комментарий
Изучать примечания к отчётности	Позволит понять методы оценки справедливой стоимости, допущения и суммы нереализованной прибыли или убытка
Анализировать изменения в контексте реальных операций	Нереализованные результаты, не связанные с реальными операциями, могут исказить показатели прибыльности
Сосредоточиться на основных тенденциях	Долгосрочные тенденции дадут более ясное представление о реальных перспективах компании
Использовать дополнительные аналитические показатели	Показатели, исключаящие влияние нереализованных результатов, помогут оценить реальную эффективность (табл. 120)
Учитывать различия между бухгалтерской и налогооблагаемой прибылью	Нереализованная прибыль не облагается налогом до момента реальной реализации активов или обязательств
Запрашивать разъяснения у руководства	Позволит устранить неясности или вопросы касательно влияния нереализованных результатов

В таблице 120 предложены показатели, которые рекомендуются при оценке деятельности бизнеса, использование которых нейтрализует влияние нереализованных финансовых результатов. Использование приведённых в таблице 120 скорректированных финансовых показателей устранил влияние волатильности, вызванной учётом изменений справедливой стоимости активов и обязательств, позволит стейкхолдерам получить более точное представление о реальной способности бизнеса зарабатывать прибыль, генерировать рентабельность активов и капитала.

Таблица 120 – Рекомендуемые показатели

Показатель	Комментарий
Скорректированная прибыль/убыток	Прибыль за период, исключая нереализованные доходы и расходы от изменения справедливой стоимости активов и обязательств
Скорректированная прибыль/убыток на акцию	Рассчитывается на основе скорректированной прибыли и числа акций в обращении
Скорректированная операционная прибыль/убыток	Операционная прибыль, исключая влияние нереализованных результатов
Скорректированная прибыль/убыток до вычета процентов, налогов и амортизации	Показатель EBITDA с корректировкой на нереализованные доходы и расходы
Чистые денежные потоки от операционной деятельности	Денежные потоки, генерируемые основной деятельностью компании, без учёта нереализованных результатов
Коэффициенты доходности на основе скорректированной прибыли	Например, скорректированная рентабельность собственного капитала, скорректированная рентабельность активов и т. д.

Выводы. Корректировка активов и обязательств до справедливой стоимости позволяет стейкхолдерам получить более точную и актуальную рыночную оценку капитала компании. Однако такие корректировки сопровождаются появлением нереализованных доходов и расходов, которые не связаны с фактическими денежными потоками. Это может существенно влиять на представление о прибыли и рентабельности бизнеса в отчётном периоде.

Для устранения этого риска в учётной политике необходимо зафиксировать:

- перечень активов и обязательств, по которым применяется справедливая стоимость, с указанием нормативных оснований (IFRS, ФСБУ);
- порядок расчёта и переоценки с указанием используемых моделей, источников данных и допущений;
- способ представления таких корректировок в отчёте о финансовых результатах: отдельными строками, с пояснением в примечаниях;
- рекомендуемые показатели для анализа результатов, скорректированных на нереализованную прибыль (табл. 120);
- порядок раскрытия информации, включая суммы, метод оценки и влияние на ключевые финансовые показатели.

Таким образом, учётная политика должна содержать регламент, позволяющий интерпретировать и использовать нереализованные результаты корректно – как для анализа внутренними пользователями, так и для формирования прозрачной отчётности в соответствии с международными стандартами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Монография «Развитие методологии учётной политики для представления управленческой (финансовой) отчётности» посвящена разработке системного подхода к построению учётной политики, способной обеспечить формирование аналитичной, достоверной и сопоставимой управленческой отчётности на базе единой учётной системы. Исследование актуально в условиях усиливающихся требований к прозрачности бизнеса и необходимости выстраивания взаимосвязанной отчётности для различных категорий пользователей.

В первой главе обоснована необходимость формирования учётной политики в условиях интеграции учёта, где все операции фиксируются централизованно, а различие в отчётности достигается за счёт корректирующих записей. Показано, что ключевыми источниками методологических принципов должны выступать ФСБУ и МСФО, поскольку они обеспечивают фундаментальные принципы признания, оценки и раскрытия информации. Сформулирован подход к построению учётной политики, обеспечивающей единообразие подходов и возможность трансформации отчётности в зависимости от назначения.

Во второй главе разработаны формы управленческой отчётности, включая отчёт о финансовых результатах, движении денежных средств и отчётность управляющих компаний. Представлены инструменты адаптации форм под конкретные цели пользователей (в том числе путём использования брифов). Предложены правила детализации информации и построения аналитических форм, которые рекомендуется формализовать в учётной политике.

В третьей главе структурированы ключевые разделы учётной политики, включая методы оценки активов и обязательств, учёт капитальных и текущих затрат, особенности документооборота и инвентаризации. Предложена модернизация рабочего плана счетов с выделением текущих и корректирующих записей, использование мэппинга для связи учётных данных с показателями различных форм отчётности. В учётной политике следует закрепить не только структуру счетов, но и перечень хозяйственных операций, подходы к их группировке и правила формирования отчётных показателей.

Четвёртая глава посвящена отражению корректирующих событий после отчётной даты, а также нереализованной прибыли и убытков, возникающих при оценке активов и обязательств по справедливой стоимости. Показано, как события, происходящие после отчётной даты, должны быть отражены в учётной политике с использованием расчётных регламентов. Приведены таблицы с практическими примерами расчётов резервов, оценочных обязательств и обязательств по бонусным программам. Также обоснована необходимость разграничения обязанностей между подразделениями, участвующими в подготовке корректировок. Учётная политика должна включать регламенты расчётов, критерии признания, методы документального подтверждения и правила автоматизации этих операций.

В ходе исследования разработана практическая модель учётной политики, основанная на:

- централизации данных и разделении текущих и корректирующих записей;
- стандартизации форм отчётности и их детализации;
- регламентации методов оценки и отражения в учёте активов, обязательств, доходов и расходов;
- внедрении аналитических инструментов для повышения информативности отчётов;
- использовании шаблонов регламентов и планов счетов в управленческой практике.

В ходе исследования сформированы практические рекомендации по включению следующих разделов и элементов в учётную политику компании для обеспечения формирования управленческой (финансовой) отчётности:

Первый раздел – «Организационные аспекты» – устанавливает ключевые параметры учётного процесса, регламентирует периоды и сроки подготовки отчётности, порядок внесения корректировок в учётные данные. Определяются ответственные лица за формирование отчётов.

Второй раздел – «Форматы управленческой (финансовой) отчётности» – включает перечень отчётных форм, используемых для анализа и контроля финансово-хозяйственной деятельности. Определяются принципы детализации финансовых показателей, а также подходы к представлению информации для различных групп пользователей. Управленческая отчётность разрабатывается с учётом специфики бизнеса, дополняя данные финансовой отчётности аналитическими показателями.

Третий раздел – «Представление информации в управленческой отчётности» определяет: способы отражения активов и обязательств в балансе, включая порядок расчёта их изменений за отчётный период с учётом переоценки, обесценения, корректировок и оценочных значений; подходы к признанию и отражению доходов и расходов, обеспечивая сопоставимость показателей и корректное формирование финансового результата.

Четвёртый раздел – «Разработка положений по корректирующим событиям после конца отчётного периода» – содержит регламент корректировки стоимостной оценки активов и обязательств. Включает методику формирования резервов, принципы переоценки и порядок признания событий, влияющих на финансовые показатели.

Пятый раздел – «Рабочий план счетов и список хозяйственных операций» – определяет перечень учётных операций, соответствующую корреспонденцию счетов и первичные документы, на основании которых операции отражаются в учёте. Включает порядок использования счетов бухгалтерского учёта в целях управленческого учёта, что обеспечивает методологическую связь между различными видами учёта. Предусматривает использование мэппинга для формирования различных форм отчётности из единой базы.

Шестой раздел – «График документооборота в компании» – регламентирует порядок движения первичных документов. Определяются этапы

сделки, ответственные лица, сроки передачи документов в финансово-экономическую службу. Устанавливаются требования к оформлению первичных документов, сроки их хранения, а также ответственность должностных лиц за корректность представленной информации.

Седьмой раздел – «Порядок инвентаризации активов и обязательств» – содержит регламент проведения инвентаризаций, устанавливает перечень объектов инвентаризации, сроки, порядок документального оформления выявленных отклонений. Определяются состав инвентаризационной комиссии и ответственность за достоверность инвентаризационных данных.

Такое содержание учётной политики позволяет не только обеспечить соответствие нормативным требованиям и стандартам отчётности, но и выстроить прозрачную, логичную и гибкую систему учёта, ориентированную на информационные потребности стейкхолдеров и специфику бизнеса.

Практическая ценность монографии заключается в том, что предложенные в ней подходы, шаблоны и расчётные таблицы могут быть непосредственно включены в разделы учётной политики организаций. Представленные регламенты адаптируемы к системам автоматизированного учёта и могут использоваться как в российских, так и в транснациональных компаниях.

Научная ценность монографии заключается в формировании целостной методологической модели учётной политики, ориентированной на потребности управленческого анализа в условиях единой учётной системы. В отличие от традиционных подходов, автор предлагает интеграцию элементов бухгалтерского, управленческого и финансового учёта на базе принципа «одного ввода – множественного использования», что существенно снижает дублирование процессов и повышает прозрачность отчётной информации.

Работа опирается на действующие российские (ФСБУ) и международные стандарты (IFRS), а также предлагает адаптационные механизмы, позволяющие компаниям действовать в мультистандартной среде. В монографии обосновано значение корректирующих записей как методологического инструмента трансформации информации, разработаны прикладные регламенты для включения в учётную политику, предложены подходы к автоматизации учётных процедур.

Тем самым монография вносит вклад в развитие теории учёта, обеспечивая научную основу для практической реализации единой, сквозной модели управленческой отчётности. Она может быть использована как методологическая база в профессиональной и академической среде при разработке учётной политики, построении учётных систем и обучении.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абдиев, М. Ж. Совершенствование форм финансовой отчётности и повышение их аналитичности для внешних пользователей / М. Ж. Абдиев, К. А. Мамашов // Актуальные вопросы современной экономики. – 2020. – № 9. – С. 324-331.
2. Агеева, О. А. Совершенствование российского плана счетов в условиях цифровой экономики / О. А. Агеева // Вестник университета. – 2020. – № 4. – С. 115-118.
3. Актуальные методы формирования, анализа и контроля отчётности системообразующих корпоративных структур / Н. А. Каморджанова, И. Н. Богатая, Г. Г. Дерзаева [и др.]. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2024. – 280 с. (Котельникова Н. В. Раздел 1.4 Повышение аналитичности форм финансовой отчётности корпоративных структур).
4. Аткинсон, Э. Управленческий учет / Э. Аткинсон, Р. Банкер, Р. Каплан, М. Янг; пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 890 с.
5. Белоусов К. Ю. Эволюция взглядов на роль управления заинтересованными сторонами в системе устойчивого развития компании: проблема идентификации стейкхолдеров // Проблемы современной экономики. – 2013 г. – № 4 (48). – С. 418-422.
6. Благоев Ю. Е. Р. Эдвард Фримен и концепция заинтересованных сторон (предисловие к разделу) // Вестник С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. – 2012. – Вып. 1 – С. 109-116.
7. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента. В 2-х т. Основы финансового менеджмента – М.: Омега – Л, Эльга, 2017. – 1330 с.
8. Бычкова С. М., Янданова Ц. Н. Бухгалтерская отчётность. Возможности моделирования для принятия правильных управленческих решений. – М.: Эксмо, 2009. – 140 с. – ISBN 978-5-699-25088-2.
9. Гурьева, Е. Н. Корректирующие бухгалтерские проводки в отечественной и международной практике / Е. Н. Гурьева // Экономика и эффективность организации производства. – 2010. – № 12. – С. 174-178. – EDN TWUMON.
10. Дамодаран А. Инвестиционная оценка. Инструменты и методы любых активов – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 1316 с.
11. Дружиловская, Э. С. События после отчётного периода в учёте и отчётности по МСФО / Э. С. Дружиловская // Бухгалтерский учёт. – 2021. – № 11. – С. 15-21.
12. Друри К. Управленческий учёт для бизнес-решений: Учебник / Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 655 с.
13. Друри, К. Управленческий и производственный учет / К. Друри ; пер. с англ. – М.: Юнити-Дана, 2007. – 1071 с.

14. Дунганова, Н. Ж. Актуальные вопросы при составлении финансовой отчётности – процесс корректировки / Н. Ж. Дунганова // М. Рыскулбеков атындагы Кыргыз экономикалык университетинин кабарлары. – 2022. – № 2(55). – С. 125-127. – EDN EVONPT.
15. Егорова, И. С. Выявление и оценка событий после отчётной даты в учёте и аудите / И. С. Егорова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2021. – Т. 3, № 5(113). – С. 135-154.
16. Единый налоговый счёт. Информация на сайте ФНС РФ [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.nalog.gov.ru/rn77/ens/> (дата обращения: 12.12.2022).
17. Информационный портал SMART-LAB [Электронный ресурс]. – URL: <https://smart-lab.ru> (дата обращения: 30.04.2025).
18. Информационный ресурс [Электронный ресурс]. – URL: hh.ru <https://hh.ru> (дата обращения: 28.09.2024).
19. Калькулятор расчёта точки безубыточности предприятия [Электронный ресурс]. – URL: https://bbf.ru/calculators/13/?outlay=1000&outlay_item=5&cost=10&count=1000 (дата обращения: 30.04.2025).
20. Калькуляторы инфляции в России. Информационный портал СтатБюро [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.statbureau.org/ru/russia/inflation-calculators> (дата обращения: 30.04.2025).
21. Камилова, Р. Ш. Влияние на финансовую отчётность событий после отчётной даты, оценки по справедливой стоимости и автоматизации учёта по МСФО / Р. Ш. Камилова, К. М. К. Муртилова // Управленческий учёт. – 2022. – № 10-1. – С. 11-17.
22. Каморджанова Н. А., Пономарева С. В., Конопляник Т. М. Развитие интегрированной системы учета и отчетности: методология и практика: монография / под общ. ред. Н. А. Каморджановой. – М.: Проспект, 2015. – 188 с.
23. Каморджанова, Н. А. Интегрированная отчетность: история, верификация, перспективы / Н. А. Каморджанова, Е. В. Саталкина, А. А. Саввинова // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2023. – № 5. – С. 33-44. – DOI 10.25198/2077-7175-2023-5-33. – EDN PDFOWA.
24. Каморджанова, Н. А. Организация стратегического управленческого учета: профессиональное суждение бухгалтера / Н. А. Каморджанова, Е. В. Саталкина, Н. Д. Федорова // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2024. – № 6. – С. 40-52. – DOI 10.25198/2077-7175-2024-6-40. – EDN VKMXCC.
25. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон; пер. с англ. – 2-е изд. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 320 с.
26. Ковалев, А. Е. Концепция интерактивной бухгалтерской отчетности / А. Е. Ковалев // Учет и контроль. – 2019. – № 5(43). – С. 14-26. – EDN WVLFDK.
27. Кондорова, Т. И. Проблемы учёта и аудита событий после отчётной даты / Т. И. Кондорова, Л. Ф. Лукьяненко // Известия Института систем управления СГЭУ. – 2013. – № 2(8). – С. 42-50.

28. Консолидированная версия МСФО [Электронный ресурс]. – URL: https://minfin.gov.ru/ru/performance/accounting/mej_standart_fo/standard/kons_msfo (дата обращения: 28.05.2024).
29. Концептуальные основы МСФО документ опубликован на Официальном сайте Минфина РФ [Электронный ресурс]. – URL: https://minfin.gov.ru/ru/performance/accounting/mej_standart_fo/standard/conceptual/ (дата обращения: 24.02.2023).
30. Котельникова, Н. В. Актуальные вопросы управления денежными средствами бизнеса / Н. В. Котельникова, О. А. Морозов // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 3: Экономические, гуманитарные и общественные науки. – 2020. – № 2. – С. 24-29.
31. Котельникова, Н. В. Аналитические аспекты формирования финансовой отчётности на основе закрытия счетов бухгалтерского учёта / Н. В. Котельникова // Управленческий учёт. – 2022. – № 10-3. – С. 577-585.
32. Котельникова, Н. В. Бриф как инструмент прототипирования финансовой (управленческой) отчётности / Н. В. Котельникова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 5, № 2(155). – С. 139-148. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2025.02.05.015.
33. Котельникова, Н. В. Бухгалтерский и управленческий учёт. Часть 1: Практикум / Н. В. Котельникова. – СПб.: ВШТЭ СПб ГУПТД, 2024. – 79 с.
34. Котельникова, Н. В. Бухгалтерский и управленческий учёт. Часть 2: Практикум / Н. В. Котельникова. – СПб.: ВШТЭ СПб ГУПТД, 2024. – 79 с.
35. Котельникова, Н. В. Влияние взаимосвязи структуры расходов, ставок НДС и УСН на рентабельность продаж бизнеса / Н. В. Котельникова // Финансовый менеджмент. – 2024. – № 10. – С. 104-112.
36. Котельникова, Н. В. Влияние гарантийных обязательств на финансовую отчётность бизнеса / Н. В. Котельникова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 10-2(104). – С. 6-9.
37. Котельникова, Н. В. Влияние методики преподавания бухгалтерского учёта на формирование пригодной для анализа финансовой отчётности / Н. В. Котельникова // Вестник научных конференций. – 2021. – № 1-2(65). – С. 80-81.
38. Котельникова, Н. В. Влияние программ лояльности клиентов на финансовую отчётность бизнеса / Н. В. Котельникова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 9(103). – С. 103-106.
39. Котельникова, Н. В. Влияние просроченной задолженности клиентов на финансовую отчётность бизнеса / Н. В. Котельникова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 8(102). – С. 95-98.
40. Котельникова, Н. В. Влияние событий после конца отчётного периода на финансовую отчётность бизнеса / Н. В. Котельникова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2023. – № 5(71). – С. 63-68.
41. Котельникова, Н. В. Влияние способа оценки статей отчётности на показатели деятельности бизнеса / Н. В. Котельникова // Инновационная

экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2021. – № 3(53). – С. 47-54.

42. Котельникова, Н. В. Влияние стадии развития бизнеса на способ формирования комбинированной финансовой отчётности / Н. В. Котельникова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2023. – № 4(70). – С. 59-64.

43. Котельникова, Н. В. Востребованность финансовых специалистов на разных стадиях жизненного цикла бизнеса / Н. В. Котельникова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 10-2(104). – С. 10-14.

44. Котельникова, Н. В. Выявление информационных запросов заинтересованных сторон для определения необходимых видов отчётности бизнеса / Н. В. Котельникова // Финансовый менеджмент. – 2024. – № 6. – С. 54-63.

45. Котельникова, Н. В. Единая система учёта и корректирующие проводки: подход к формированию отчётности / Н. В. Котельникова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 9, № 1(154). – С. 135-144. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2025.01.09.016.

46. Котельникова, Н. В. Использование Бостонской матрицы для перераспределения денежных потоков в группе компаний / Н. В. Котельникова // Вестник научных конференций. – 2015. – № 2-1(2). – С. 71-73.

47. Котельникова, Н. В. Использование бухгалтерской отчётности при оценке налоговых рисков / Н. В. Котельникова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 10-2(80). – С. 5-8.

48. Котельникова, Н. В. Использование принципов подготовки финансовой отчётности по международным стандартам для целей управленческого учёта / Н. В. Котельникова // Теоретические и прикладные вопросы науки и образования: сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 16 частях, Тамбов, 31 января 2015 года. Том Часть 1. – Тамбов: ООО «Консалтинговая компания Юком», 2015. – С. 86-87.

49. Котельникова, Н. В. К вопросу о взаимосвязи плана счетов бухгалтерского учёта и финансовых отчётов / Н. В. Котельникова // Архитектура финансов: устойчивое развитие и ответственное финансирование в эпоху глобальных изменений: сборник материалов XII Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 15–17 ноября 2022 года / Под научной редакцией И.А. Максимцева, Е.А. Горбашко, В.Г. Шубаевой. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2022. – 614 с.

50. Котельникова, Н. В. К вопросу о манипулировании данными финансовой отчётности / Н. В. Котельникова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2023. – № 6(72). – С. 58-64.

51. Котельникова, Н. В. К вопросу о раскрытии финансовой отчётности бизнеса / Н. В. Котельникова // Теория и практика экономики и предпринимательства: труды XVIII Всероссийской с международным участием научно-практической конференции, Симферополь-Гурзуф, 27–29 апреля 2021

года. – Симферополь: Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского, 2021. – С. 360-362.

52. Котельникова, Н. В. К вопросу о целесообразности анализа бухгалтерской отчётности юридического лица в учебных целях / Н. В. Котельникова // Экономические и управленческие технологии XXI века: теория и практика, подготовка специалистов: материалы Всероссийской методической и научно-практической конференции имени доктора экономических наук, профессора Т.Р. Терёшкиной, Санкт-Петербург, 24 ноября 2022 года / Под редакцией Л.В. Войновой, отв. редактор С.Ю. Ившин. Том Часть II. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2022. – С. 79-83.

53. Котельникова, Н. В. К вопросу о целесообразности использования ставки дисконтирования денежных потоков / Н. В. Котельникова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 7(89). – С. 99-103.

54. Котельникова, Н. В. Как должен мыслить бухгалтер при подготовке управленческой отчётности / Н. В. Котельникова // Перспективы развития науки и образования: сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 13 частях, Тамбов, 28 февраля 2015 года. Том Часть 4. – Тамбов: ООО «Консалтинговая компания Юком», 2015. – С. 57-58.

55. Котельникова, Н. В. Компетенции менеджеров в области управленческого учёта для принятия решений / Н. В. Котельникова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – № 1-2(119). – С. 126-130.

56. Котельникова, Н. В. Корпоративная структура как форма объединения бизнесов / Н. В. Котельникова // Социально-экономическое развитие России: проблемы, тенденции, перспективы: сборник научных статей участников 20-й Международной научно-практической конференции в рамках III Московского академического экономического форума, Курск, 25 мая 2021 года. – Курск: Курский филиал Федерального государственного образовательного бюджетного учреждения высшего образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», 2021. – С. 124-127.

57. Котельникова, Н. В. Критерии определения стадии жизненного цикла организации / Н. В. Котельникова // Экономика и менеджмент систем управления. – 2014. – № 3-1(13). – С. 134-140. – EDN SNNSSEN.

58. Котельникова, Н. В. Методические аспекты анализа выручки бизнеса / Н. В. Котельникова // Управленческий учёт. – 2021. – № 10-3. – С. 642-649.

59. Котельникова, Н. В. Методические аспекты анализа структуры бизнеса по данным финансовой отчётности / Н. В. Котельникова // Управленческий учёт. – 2022. – № 3-3. – С. 536-542.

60. Котельникова, Н. В. Методические аспекты отражения капитальных и текущих затрат в финансовой отчётности бизнеса / Н. В. Котельникова // Управленческий учёт. – 2023. – № 2. – С. 89-96.

61. Котельникова, Н. В. Методические аспекты разработки аналитического плана счетов управленческого учёта / Н. В. Котельникова // Финансовый менеджмент. – 2024. – № 9. – С. 110-121.

62. Котельникова, Н. В. Методические аспекты разработки форм финансовой отчётности / Н. В. Котельникова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 4-1(86). – С. 230-234.
63. Котельникова, Н. В. Методические аспекты формирования структуры отчёта о движении денежных средств / Н. В. Котельникова // Управленческий учёт. – 2022. – № 11-1. – С. 79-86.
64. Котельникова, Н. В. Методические аспекты формирования структуры отчёта о финансовых результатах / Н. В. Котельникова // Управленческий учёт. – 2022. – № 12-4. – С. 1067-1075.
65. Котельникова, Н. В. Методические аспекты формирования финансовой отчётности на основе простой записи / Н. В. Котельникова // Управленческий учёт. – 2022. – № 6-1. – С. 25-33.
66. Котельникова, Н. В. Методические аспекты формирования финансовых отчётов для некоммерческих корпоративных организаций / Н. В. Котельникова // Управленческий учёт. – 2022. – № 10-1. – С. 210-219.
67. Котельникова, Н. В. Методологические подходы к подготовке специалистов и методологов в области управленческого учёта/ Н. В. Котельникова // Финансовый менеджмент. – 2025. – № 1 – С. 95-105.
68. Котельникова, Н. В. Оценка совпадения интересов заёмщиков и кредиторов (на примере банков и предприятий рыбной отрасли Приморского края) / Н. В. Котельникова // Вестник Дальневосточной государственной академии экономики и управления. – 2002. – № 1(21). – С. 38-44.
69. Котельникова, Н. В. Оценка эффективности организаций на основе подхода заинтересованных сторон (на примере автомобильной отрасли РФ) / Н. В. Котельникова // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 10(51). – С. 517-520.
70. Котельникова, Н. В. Оценка эффективности деятельности автомобилестроительных холдингов РФ в 2014 году / Н. В. Котельникова // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 10-2(63). – С. 58-61.
71. Котельникова, Н. В. Параметры сравнения российских федеральных стандартов бухгалтерского учёта и международных стандартов финансовой отчётности / Н. В. Котельникова, О. А. Морозов // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 3: Экономические, гуманитарные и общественные науки. – 2021. – № 2. – С. 47-51.
72. Котельникова, Н. В. Повышение аналитичности форм бухгалтерской (финансовой) отчётности / Н. В. Котельникова // Стратегии развития предпринимательства в современных условиях: сборник научных трудов VI Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 11 марта 2022 года / Под редакцией Е.В. Ялунер, Е.А. Чернышевой. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2022. – С. 134-138.
73. Котельникова, Н. В. Повышение аналитичности формы отчёта о движении денежных средств / Н. В. Котельникова // Бухгалтерский учёт, анализ и аудит: история, современность и перспективы развития: материалы XVII Международной научной конференции, Санкт-Петербург, 21 октября 2022 года.

– Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2023. – С. 124-130.

74. Котельникова, Н. В. Подготовка информации для анализа финансовой отчётности / Н. В. Котельникова // Тренды развития современного общества: управленческие, правовые, экономические и социальные аспекты: сборник научных статей 11-й Всероссийской научно-практической конференции, Курск, 23–24 сентября 2021 года. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2021. – С. 98-101.

75. Котельникова, Н. В. Подход к анализу влияния управленческих решений на финансовые отчёты / Н. В. Котельникова // Управленческий учёт. – 2022. – № 8-3. – С. 371-378.

76. Котельникова, Н. В. Подход к анализу финансовых рисков бизнеса с использованием отчётности в формате МСФО / Н. В. Котельникова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2021. – № 5(55). – С. 79-86.

77. Котельникова, Н. В. Подход к изучению программных продуктов при подготовке специалистов финансового профиля / Н. В. Котельникова // Экономические и управленческие технологии XXI века: теория и практика, подготовка специалистов: материалы Международной методической и научно-практической конференции имени доктора экономических наук, профессора Т.Р. Терёшкиной, Санкт-Петербург, 23 ноября 2023 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2023. – С. 248-253.

78. Котельникова, Н. В. Подход к использованию группировки затрат при расчёте финансового результата / Н. В. Котельникова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 2(96). – С. 194-197.

79. Котельникова, Н. В. Подход к определению бухгалтерских оценок при подготовке финансовой отчётности / Н. В. Котельникова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2024. – № 1(75). – С. 94-101.

80. Котельникова, Н. В. Подход к разработке регламентов корректирующих записей для достоверной финансовой отчётности / Н. В. Котельникова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 8, № 1(153). – С. 129-138.

81. Котельникова, Н. В. Подход к формированию бухгалтерских проводок на основе расширенного балансового равенства / Н. В. Котельникова // Управленческий учёт. – 2022. – № 9-3. – С. 288-295.

82. Котельникова, Н. В. Подход к формированию вступительного баланса на момент открытия бизнеса / Н. В. Котельникова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 8(90). – С. 134-138.

83. Котельникова, Н. В. Построение системы внутреннего информационного обеспечения компании / Н. В. Котельникова // Экономический анализ: теория и практика. – 2004. – № 8 (23). – С. 47-52.

84. Котельникова, Н. В. Построение сбалансированной системы показателей на основе концепции заинтересованных сторон / Н. В. Котельникова

// Тенденции экономического развития в XXI веке: материалы III Международной научной конференции, Минск, 01 марта 2021 года. – Минск: Белорусский государственный университет, 2021. – С. 666-669.

85. Котельникова, Н. В. Практические аспекты применения показателя точки безубыточности при формировании структуры затрат / Н. В. Котельникова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 11-1(93). – С. 215-219.

86. Котельникова, Н. В. Практические аспекты расчёта и анализа отклонений в управленческом учёте / Н. В. Котельникова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 3-1(109). – С. 172-176.

87. Котельникова, Н. В. Прибыль на акцию: способы расчёта и анализ показателя / Н. В. Котельникова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2021. – № 6(56). – С. 46-53.

88. Котельникова, Н. В. Применение МСФО как фактор повышения инвестиционной привлекательности российских компаний / Н. В. Котельникова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2021. – № 2(52). – С. 77-82.

89. Котельникова, Н. В. Причины, препятствующие формированию и использованию интегрированной отчётности в РФ / Н. В. Котельникова // Вестник научных конференций. – 2015. – № 2-1(2). – С. 73-75.

90. Котельникова, Н. В. Причины, снижающие информативность бухгалтерской отчётности для оценки деятельности бизнеса и пути их устранения / Н. В. Котельникова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2021. – № 1(51). – С. 87-92.

91. Котельникова, Н. В. Проблема влияния нереализованного финансового результата на финансовую отчётность бизнеса / Н. В. Котельникова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2024. – № 1(75). – С. 86-93.

92. Котельникова, Н. В. Проверяемость финансовых отчётов – один из признаков их достоверности / Н. В. Котельникова // Научный альманах. – 2016. – № 4-1(18). – С. 124-126. – DOI 10.17117/na.2016.04.01.124.

93. Котельникова, Н. В. Прогнозирование финансовой отчётности / Н. В. Котельникова // Экономический анализ: теория и практика. – 2005. – № 17(50). – С. 28-35.

94. Котельникова, Н. В. Разработка и внедрение системы управленческого учёта в организации / Н. В. Котельникова // Экономика и менеджмент систем управления. – 2015. – № 1-3(15). – С. 337-342.

95. Котельникова, Н. В. Самозанятые как новая категория заинтересованных сторон в деятельности бизнеса / Н. В. Котельникова // Теория и практика экономики и предпринимательства: труды XVIII Всероссийской с международным участием научно-практической конференции, Симферополь-Гурзуф, 27–29 апреля 2021 года. – Симферополь: Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского, 2021. – С. 358-360.

96. Котельникова, Н. В. Система показателей бизнеса, отражающая цели групп заинтересованных сторон / Н. В. Котельникова // Инновационная

экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2021. – № 4(54). – С. 52-59.

97. Котельникова, Н. В. Систематизация данных управленческого учёта для принятия решений заинтересованными сторонами / Н. В. Котельникова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 10-1(116). – С. 221-225.

98. Котельникова, Н. В. Составление прогнозных финансовых отчётов: практические аспекты и значение / Н. В. Котельникова // Финансовый менеджмент. – 2024. – № 4. – С. 69-78.

99. Котельникова, Н. В. Сравнительный анализ учёта событий после отчётного периода в МСФО и ФСБУ: влияние различий на финансовую отчётность / Н. В. Котельникова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2025. – № 1(83). – С. 33-41.

100. Котельникова, Н. В. Структурированный подход к изучению информации финансовой отчётности / Н. В. Котельникова // Управленческий учёт. – 2022. – № 1-2. – С. 250-258.

101. Котельникова, Н. В. Управленческий учёт как инструмент информационного обеспечения внутренних и внешних стейкхолдеров / Н. В. Котельникова // Финансовый менеджмент. – 2024. – № 8. – С. 59-70.

102. Котельникова, Н. В. Учёт интересов заинтересованных сторон при формировании отчётности бизнеса / Н. В. Котельникова // Научный альманах. – 2021. – № 1-1(75). – С. 25-28.

103. Котельникова, Н. В. Учётная политика как основа формирования релевантной информации в системе управленческого учёта / Н. В. Котельникова // Финансовый менеджмент. – 2024. – № 7. – С. 59-70.

104. Котельникова, Н. В. Финансы и управленческий учёт: учебное пособие для студентов экономических специальностей вузов региона / Н. В. Котельникова; М-во образования и науки Российской Федерации, Владивостокский гос. ун-т экономики и сервиса. – 2-е изд., испр. и доп. – Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2012. – 266 с.

105. Котельникова, Н. В. Формирование кадрового потенциала в области управленческого учёта: роли специалиста и методолога / Н. В. Котельникова // Финансовый менеджмент. – 2024. – № 12-2. – С. 444-452

106. Котельникова, Н. В. Формы финансовой отчётности управляющей компании как инструмент анализа деятельности бизнеса / Н. В. Котельникова // Бизнес. Образование. Экономика: сборник статей Международной научно-практической конференции, Минск, 07–08 апреля 2022 года. – Минск: Государственное учреждение образования «Институт бизнеса Белорусского государственного университета», 2022. – С. 62-67.

107. Котельникова, Н. В. Цель и практическая значимость классификации заинтересованных сторон организации / Н. В. Котельникова // Экономика и менеджмент систем управления. – 2015. – № 1-1(15). – С. 150-155.

108. Малицкая, В. Б. Совершенствование российского учёта событий после отчётной даты в соответствии с МСФО / В. Б. Малицкая, М. Б. Чиркова, И. В. Кузнецова // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. – 2018. – № 3(58). – С. 190-196.

109. Международный стандарт по интегрированной отчётности [Электронный ресурс]. – URL: <https://integratedreporting.ifrs.org/wp-content/uploads/2021/06/International-Integrated-Reporting-Framework-January-2021-Russian.pdf>. (дата обращения: 30.04.2025).

110. Методология развития и формирования отчётности коммерческих организаций в условиях цифровой трансформации / Н. А. Каморджанова, К. В. Гульпенко, Н. В. Тумашик [и др.]. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Русайнс», 2021. – 566 с.

111. Молчанов, С. С. Управленческий учёт за 14 дней: экспресс-курс: [учеб. пособие] / С. С. Молчанов. — 5-е изд., перераб. и доп. — Санкт-Петербург: Питер, 2019. — 496 с.

112. Моргунова Р. В. Анализ развития концепций классификации и мэппинга стейкхолдеров крупных промышленных предприятий // Предпринимательство. – 2009. – № 7. – С. 61–65.

113. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 27.11.2018) // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/ (дата обращения: 09.04.2025)

114. Основные направления государственной политики в сфере бухгалтерского учёта, финансовой отчётности и аудиторской деятельности до 2030 года / Утверждено распоряжением Правительства РФ от 22 ноября 2024 г. № 3386-р. – Официальный сайт Минфина. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://minfin.gov.ru/ru/performance/accounting/> (дата обращения: 10.01.2025).

115. Официальный сайт Минфина. Раздел Деятельность. Бухгалтерский учёт и отчётность [Электронный ресурс]. – URL: <https://minfin.gov.ru/ru/performance/accounting/> (дата обращения: 24.06.2024).

116. Официальный сайт ПАО «Магнит». Раздел ключевые показатели. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.magnit.com/ru/shareholders-and-investors/key-figures/> (дата обращения: 28.05.2024).

117. Официальный сайт X5Group. Раздел инвесторам [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.x5.ru/ru/investors/> (дата обращения: 28.05.2024).

118. Палий, В. Ф. Классификация счетов бухгалтерского учёта / В. Ф. Палий // Бухгалтерский учёт. – 2005. – № 5. – С. 53.

119. ПБУ 7/98 «События после отчётной даты» [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_21508/3da8e9dca1a6909b98e5cd4f1fddfc0b04d8dae4/ (дата обращения: 30.09.2023).

120. Попов, А. Ю. Учёт событий после отчётной даты в российской и международной практике / А. Ю. Попов, С. В. Поведишникова, Т. Ю. Девятова // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 9-1(86). – С. 1118-1121.

121. Приказ Минфина России от 20.07.2010 № 66н «О формах бухгалтерской отчётности организаций» (с изменениями, внесёнными приказами Минфина России от 05.10.2011 № 124н, от 17.08.2012 № 113н, от 04.12.2012 № 154н, от 06.04.2015 № 57н, от 19.04.2019 № 61н) документ опубликован на Официальном сайте Минфина РФ [Электронный ресурс]. – URL:

https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=10352-prikaz_minfina_rossii_ot_20.07.2010__66n_o_formakh_bukhgalterskoi_otchetnosti_organizatsii (дата обращения: 09.08.2024).

122. Приказ Минфина РФ от 31.10.2000 № 94н (ред. от 08.11.2010) «Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учёта финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкции по его применению» [Электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_29165/ (дата обращения: 17.02.2024).

123. Сайт Российской региональной сети по интегрированной отчётности [Электронный ресурс]. – URL: <http://ir.org.ru> (дата обращения: 30.04.2025).

124. Соколов, В. Я. Роль бухгалтерского учёта как гаранта устойчивого развития бизнеса в системе корпоративного управления / В. Я. Соколов // Архитектура финансов: устойчивое развитие и ответственное финансирование в эпоху глобальных изменений: сборник материалов XII Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 15–17 ноября 2022 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2022. – С. 82-84.

125. Соколов, В. Я. Теория учёта перед лицом вызова современности / В. Я. Соколов // Развитие учётно-аналитической и контрольной системы в условиях новых стратегий хозяйствования: сборник научных статей, Пермь, 30 сентября 2022 года. Том Выпуск 13. – Пермь: Пермский государственный национальный исследовательский университет, 2022. – С. 176-182.

126. Соколов, В. Я. Эволюция бухгалтерского образования в России и задачи современного этапа / В. Я. Соколов // Архитектура университетского образования: современные университеты в условиях единого информационного пространства: сборник трудов III Национальной научно-методической конференции с международным участием, Санкт-Петербург, 31 января 2019 года / Под редакцией И.А. Максимцева, В.Г. Шубаевой, Л.А. Миэринь. Том Часть II. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2019. – С. 114-121.

127. Соколов, Я. В. Финансово-распределительные счета: отражение доходов и расходов по отчётным периодам / Я. В. Соколов, В. В. Патров, В. А. Быков // Бухгалтерский учёт. – 2007. – № 6. – С. 46-52.

128. Солодухин К. С. Проблемы применения теории заинтересованных сторон в стратегическом управлении организацией // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 4 (24) – С. 305-312.

129. Унифицированный стандарт управленческих показателей для индустрии разработки программного обеспечения. Официальный сайт компании Positive Technologies. [Электронный ресурс]. – URL: <https://group.ptsecurity.com/ru> (дата обращения: 24.06.2024).

130. Управляющая компания для бизнеса: возможности, варианты, риски [Электронный ресурс]. – URL: https://www.taxcoach.ru/taxbook/Upravlyayushchaya_kompaniya-_sila_prityageniya (дата обращения: 28.05.2024).

131. Управляющие компании как модель управления группой компаний. Сайт юридической фирмы [Электронный ресурс]. – URL: https://vitvet.com/articles/upravlyayuwie_kompanii/ (дата обращения: 00.00.0000).
132. Федеральные стандарты бухгалтерского учёта [Электронный ресурс]. – URL: <https://minfin.gov.ru/ru/performance/accounting/accounting/standart/> (дата обращения: 28.05.2024).
133. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учёте» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. — Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/ (дата обращения: 09.05.2025).
134. Федеральный закон от 27.07.2010 № 208-ФЗ «О консолидированной финансовой отчётности» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. — Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103021/ (дата обращения: 09.05.2025).
135. Формирование отчётности компании с использованием «мэппинга» [Электронный ресурс]. – URL: https://gaap.ru/articles/formirovanie_otchetnosti_kompanii_s_ispolzovaniem_meppinga?ysclid=m8l9u1grws591186950 (дата обращения: 30.04.2025).
136. Фриман, Р. Э. Стратегическое управление: концепция заинтересованных сторон / Р. Э. Фриман. – М.: Альпина Паблишер, 2010. – 352 с.
137. ФСБУ «Отчёт о движении денежных средств» (ПБУ 23/2011) [Электронный ресурс]. – URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=12405 (дата обращения: 30.04.2025).
138. ФСБУ «Учётная политика организации» (ПБУ 1/2008) [Электронный ресурс]. – URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=2260 (дата обращения: 28.05.2024).
139. ФСБУ 27/2021 «Документы и документооборот в бухгалтерском учёте» [Электронный ресурс]. – URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=133493 (дата обращения: 30.04.2025).
140. ФСБУ 28/2023 «Инвентаризация» [Электронный ресурс]. – URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=301717 (дата обращения: 30.04.2025).
141. ФСБУ 4/2023 «Бухгалтерская (финансовая) отчётность» [Электронный ресурс]. – URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=306759 (дата обращения: 30.04.2025).
142. Фурта С. Д., Соломатина Т. Б. Карта заинтересованных сторон – инструмент анализа проектного окружения и бизнеса в целом [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.victoriasp.ru/library/pm/article54/> (дата обращения: 10.01.2015).
143. Хорнгрен, Ч. Т. Бухгалтерский учет: управленческий аспект / Ч. Т. Хорнгрен, Дж. Фостер; пер. с англ. под ред. Я. В. Соколова. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 416 с.
144. Хорнгрен, Ч. Управленческий учет. – 10-е изд. / Ч. Хорнгрен, Дж. Фостер, Ш. Датпар; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2005. – 1008 с.

145. Чая, В. Т. Корректирующие проводки при переходе на международные стандарты финансовой отчётности: проблемы и решения / В. Т. Чая // Международный бухгалтерский учёт. – 2005. – № 1. – С. 4-9.

146. Чиличеркина, М. П. Роль специалиста по управленческому учёту в управлении организацией / М. П. Чиличеркина, Л. В. Юрьева // Весенние дни науки ИнЭУ: сборник докладов Международной конференции студентов и молодых учёных, Екатеринбург, 17–20 апреля 2024 года. – Екатеринбург: ООО Издательский Дом «Ажур», 2024. – С. 198-203.

147. Этрилл, П. Финансовый менеджмент для неспециалиста. – 3-е изд. / П. Этрилл; пер. с англ.; под ред. Е.Н. Бондаревой. – СПб.: Питер, 2006. – 608 с.

148. Этрилл, П. Финансы и бухгалтерский учёт для неспециалистов / П. Этрилл, Э. Маклейни. – М.: Альпина бизнес Букс, 2006. – 512 с.

149. ESG-отчёт как эффективный инструмент развития бизнеса [Электронный ресурс]. – URL: <https://tsqconsulting.ru/sustainability/materials/esg-report> (дата обращения: 30.04.2025).

150. IAS 1 «Представление финансовой отчётности» документ опубликован на Официальном сайте Минфина РФ [Электронный ресурс]. – URL: https://www.minfin.ru/common/upload/library/2017/01/main/MSFO_IAS_1.pdf (дата обращения: 09.08.2024).

151. IAS 10 «События после отчётного периода» документ опубликован на Официальном сайте Минфина РФ [Электронный ресурс]. – URL: https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2017/01/main/MSFO_IAS_10.pdf (дата обращения: 30.09.2023).

152. IAS 20 «Учёт государственных субсидий и раскрытие информации и государственной помощи» документ опубликован на Официальном сайте Минфина РФ [Электронный ресурс]. – URL: https://www.minfin.ru/common/upload/library/2017/01/main/MSFO_IAS_20.pdf (дата обращения: 30.04.2025).

153. IAS 27 «Отдельная финансовая отчётность» документ опубликован на Официальном сайте Минфина РФ [Электронный ресурс]. – URL: https://www.minfin.ru/common/upload/library/2017/01/main/MSFO_IAS_27.pdf (дата обращения: 30.04.2025).

154. IAS 28 «Инвестиции в ассоциированные и совместные организации» документ опубликован на Официальном сайте Минфина РФ [Электронный ресурс]. – URL: https://www.minfin.ru/common/upload/library/2017/01/main/MSFO_IAS_28.pdf (дата обращения: 30.04.2025).

155. IAS 36 «Обесценение активов» документ опубликован на Официальном сайте Минфина РФ [Электронный ресурс]. – URL: https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2017/01/main/MSFO_IAS_36.pdf (дата обращения: 30.09.2023).

156. IAS 37 «Оценочные обязательства, условные обязательства и условные активы» документ опубликован на Официальном сайте Минфина РФ [Электронный ресурс]. – URL: https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2017/01/main/MSFO_IAS_37.pdf (дата обращения: 30.10.2023).

157. IAS 38 «Нематериальные активы» документ опубликован на Официальном сайте Минфина РФ [Электронный ресурс]. – URL: https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2017/01/main/MSFO_IAS_38.pdf (дата обращения: 30.01.2023).

158. IAS 40 «Инвестиционная недвижимость» Консолидированная версия МСФО [Электронный ресурс]. – URL: https://minfin.gov.ru/ru/performance/accounting/mej_standart_fo/standard/kons_msfo (дата обращения: 22.02.2024)

159. IAS 41 «Сельское хозяйство» Консолидированная версия МСФО [Электронный ресурс]. – URL: https://minfin.gov.ru/ru/performance/accounting/mej_standart_fo/standard/kons_msfo (дата обращения: 22.02.2024).

160. IAS 7 «Отчёты о движении денежных средств» документ опубликован на Официальном сайте Минфина РФ [Электронный ресурс]. – URL: https://minfin.gov.ru/ru/performance/accounting/mej_standart_fo/standard/kons_msfo (дата обращения: 28.05.2024).

161. IAS 8 «Учётная политика, изменения в бухгалтерских оценках и ошибки», документ опубликован на сайте Минфина в разделе Консолидированная версия МСФО. – URL: https://minfin.gov.ru/ru/performance/accounting/mej_standart_fo/standard/kons_msfo (дата обращения: 28.05.2024).

162. IFRS 1 «Первое применение МСФО» документ опубликован на Официальном сайте Минфина РФ [Электронный ресурс]. – URL: https://www.minfin.ru/common/upload/library/2017/01/main/MSFO_IFRS_1.pdf (дата обращения: 30.04.2025).

163. IFRS 10 «Консолидированная финансовая отчётность» документ опубликован на Официальном сайте Минфина РФ [Электронный ресурс]. – URL: https://www.minfin.ru/common/upload/library/2017/01/main/MSFO_IFRS_10.pdf (дата обращения: 30.04.2025).

164. IFRS 15 «Выручка по договорам с покупателями» документ опубликован на Официальном сайте Минфина РФ [Электронный ресурс]. – URL: https://minfin.gov.ru/ru/performance/accounting/mej_standart_fo/standard/kons_msfo/ (дата обращения: 20.10.2021).

165. IFRS 3 «Объединение бизнеса» документ опубликован на Официальном сайте Минфина РФ [Электронный ресурс]. – URL: https://www.minfin.ru/common/upload/library/2017/01/main/MSFO_IFRS_3.pdf (дата обращения: 27.10.2022).

166. IFRS 9 «Финансовые инструменты» документ опубликован на Официальном сайте Минфина РФ [Электронный ресурс]. – URL: https://www.minfin.ru/common/upload/library/2017/01/main/MSFO_IFRS_9.pdf (дата обращения: 27.01.2022).

Научное издание

Котельникова Надежда Владимировна

**Развитие методологии учётной политики
для представления управленческой (финансовой)
отчётности**

Монография

Редактор и корректор М. Д. Баранова
Техн. редактор Д. А. Романова

Научное электронное издание сетевого распространения

Системные требования:
электронное устройство с программным обеспечением
для воспроизведения файлов формата PDF

Режим доступа: http://publish.sutd.ru/tp_get_file.php?id=202016, по паролю.
- Загл. с экрана.

Дата подписания к использованию 13.05.2025 г. Рег. № 5121/25

Высшая школа технологии и энергетики СПбГУПТД
198095, СПб., ул. Ивана Черных, 4.