

Федеральное государственное образовательное бюджетное
учреждение высшего образования
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

ДЕПАРТАМЕНТ УЧЕТА, АНАЛИЗА И АУДИТА

Научное электронное издание на диске

БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ В СОВРЕМЕННЫХ БИЗНЕС-СТРУКТУРАХ

МОНОГРАФИЯ

Москва • 2017

УДК 657
ББК 65.052.2
Б94

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор *В.Т. Чая*
(МГУ им. М.В. Ломоносова)

доктор экономических наук, профессор *Е.И. Костюкова*
(Ставропольский государственный аграрный университет)

Бухгалтерский учет в современных бизнес-структурах:
Б94 монография / колл. авт. под ред. д.э.н., проф. М.А. Вахрушиной. –
М.: Финансовый университет, 2017. – 235 с.
ISBN 978-5-7942-1407-9

В монографии представлены результаты научных исследований преподавателей и аспирантов Финансового университета, в которых анализируются современные методологические, методические и практические аспекты построения системы бухгалтерского учета в коммерческих организациях различной отраслевой направленности. Появление новых задач, встающих перед современными системами управления бизнес-структурами, приводит к необходимости совершенствования информационно-аналитического обеспечения менеджмента. Для реализации данной функции необходимо решение острых теоретических и методологических проблем в области бухгалтерского учета и отчетности.

Монография подготовлена в рамках выполнения общеуниверситетской НИР Финансового университета (подтема «Информационно-аналитическое обеспечение систем управления в условиях использования информационных технологий»). Научное издание может быть использовано в учебном процессе аспирантуры по направлению «Экономика», направленность (профиль) «Бухгалтерский учет, статистика».

Для студентов, аспирантов и преподавателей экономических вузов, научных работников, бухгалтеров, руководителей финансовых служб.

УДК 657
ББК 65.052.2

ISBN 978-5-7942-1407-9

© Коллектив авторов, 2017
© Финансовый университет, 2017

Federal State – Funded Educational Institution
of Higher Education

“FINANCIAL UNIVERSITY UNDER THE GOVERNMENT
OF THE RUSSIAN FEDERATION”

DEPARTMENT OF ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT

Scientific electronic edition on CD

**THE ACCOUNTING
IN THE MODERN BUSINESS
STRUCTURES**

MONOGRAPH

Moscow • 2017

Reviewers:

Doctor of Economic Science, Professor *Vladimir T. Chaya*
(Lomonosov Moscow State University)

Doctor of Economic Science, Professor *Elena I. Kostyukova*
(Stavropol State Agrarian University)

The accounting in the modern business structures:
monograph / The group of authors under the direction of Doctor of
Economic Science, Professor Maria A. Vakhrushina. – Financial
University, 2017. – 235 p.

ISBN 978-5-7942-1407-9

The monograph presents the results of research of professors and graduate students of the Financial University, which examines modern methodological, methodical and practical aspects of building a system of accounting in commercial organizations from various industries. The new challenges facing the modern business structures of control systems leads to the need to improve information and analytical support of management. To implement this function, it is necessary to find the solution of the theoretical and methodological problems in the field of accounting and reporting.

The book has been prepared as part of The Financial University research (subtopic 'Information-analytical maintenance of management systems in the information technology conditions of use'). The monograph is recommended by the Department of accounting, analysis and audit for the postgraduate study in *Economics* educational program, profile *Accounting and statistics*.

For students, graduate students and teachers of economic universities, researchers, accountants, managers of financial services.

UDC 657

ISBN 978-5-7942-1407-9

© The Group of the Authors, 2017
© Financial University, 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

<i>Предисловие</i>	11
--------------------------	----

Р а з д е л I

РАЗВИТИЕ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА И ПУБЛИЧНОЙ ОТЧЕТНОСТИ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

Глава 1. Применение концепции оценки по справедливой стоимости для целей составления финансовой отчетности	15
1.1. Возникновение и развитие концепции справедливой стоимости в бухгалтерском учете	15
1.2. Оценка по справедливой стоимости – основной принцип подготовки финансовой отчетности по МСФО	17
1.3. Современные подходы к применению концепции оценки по справедливой стоимости	22
Глава 2. Бухгалтерский учет, философия и культура: исторический аспект, эволюция концепций и практики, взаимосвязь системы бухгалтерского учета с институциональными аспектами в процессе реформирования (на примере Китая)	29
2.1. Об основных философских учениях Китая	32
2.2. Китайская культурно-философская среда и национальный бухгалтерский учет	37
2.3. Проявление основных философско-культурных доктрин и свойств китайской ментальности в бухгалтерском учете	42
Глава 3. Современные подходы к формированию и представлению нефинансовой отчетности	48
3.1. Нефинансовая отчетность в системе повышения корпоративной прозрачности бизнес-структур	48
3.2. Анализ действующей практики составления и верификации нефинансовой отчетности	57
3.3. Перспективы развития нефинансовой отчетности в Российской Федерации	64

Р а з д е л II
УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ КАК ИНФОРМАЦИОННАЯ ОСНОВА
МЕНЕДЖМЕНТА СОВРЕМЕННЫХ БИЗНЕС-СТРУКТУР

Глава 4. Возможности управленческого учета в повышении эффективности операционной деятельности предприятия	74
4.1. Взаимосвязь учетной функции с управлением организацией	74
4.2. Функции управленческого учета в системе управления операционной деятельностью	79
Глава 5. Управленческий учет как информационная база проведения сделок слияния и поглощения	89
5.1. Сделки слияния и поглощения как современный объект управленческого учета	89
5.2. Информационное сопровождение начального этапа сделки слияния (поглощения) – этапа принятия решения о целесообразности ее проведения	109
5.3. Учетно-аналитическое обеспечение последующих этапов – подготовки к сделке, перехода операционного контроля и контроля за ходом проведения сделки	121
Глава 6. Теория и практика применения современных методов учета затрат и калькулирования себестоимости продукции	138
6.1. Тенденции развития методологии учета затрат и калькулирования себестоимости продукции	138
6.2. Основные направления совершенствования учета затрат и калькулирования себестоимости продукции в соответствии с МСФО	143
6.3. Применение концепции «Таргет-костинг» в современных коммерческих организациях	153
6.4. Распределение накладных расходов в рамках метода ABC	164

Р а з д е л ІІІ
ФОРМИРОВАНИЕ ЕДИНОГО ИНФОРМАЦИОННОГО
ПРОСТРАНСТВА В СОВРЕМЕННЫХ БИЗНЕС-СТРУКТУРАХ

Глава 7. Информационные технологии как неотъемлемый элемент современной модели бухгалтерского учета	168
7.1. Совершенствование технологии ведения учетных регистров	169
7.2. Поиски оптимальной модели информационной системы бухгалтерского учета	172
7.3. Бухгалтерский учет в едином информационном пространстве организации	176
7.4. Интеллектуализация современных информационных систем	183
Глава 8. Проблемы составления интегрированной отчетности в России и пути их решения	193
8.1. Некоторые проблемы составления интегрированной отчетности	193
8.2. Структура интегрированных отчетов российских компаний	194
8.3. Подходы к раскрытию информации о стратегии в интегрированной отчетности	214
<i>Литература</i>	223

CONTENTS

<i>Preface</i>	11
----------------------	----

P a r t I

THE DEVELOPMENT OF ACCOUNTING AND PUBLIC REPORTING: THE PROBLEMS AND THE SOLUTIONS

Chapter 1. The financial reporting preparation and the fair value concept	15
1.1. The genesis and evolution of the fair value concept in accounting	15
1.2. The fair value estimate as the main principle of financial reporting according IFRS	17
1.3. Modern approaches to the application of the fair value concept	22
Chapter 2. Accounting, philosophy and culture: historical aspects, evolution of concepts and practices, the relationship of accounting system with the institutional aspects of the reform process (the case of China)	29
2.1. About the main Chinese philosophy concepts	32
2.2. Chinese cultural and philosophical environment and national accounting	37
2.3. The main manifestation of the philosophical and cultural underpinnings and properties of the Chinese mentality in accounting	42
Chapter 3. Modern approaches to the formation and representation of non-financial reporting	48
3.1. Non-fmancial reporting in the system of increasing of corporate business transparency	48
3.2. Analysis of the current practice in the preparation and verification of non-fmancial reporting	57
3.3. Prospects of the development of non-financial reporting in the Russian Federation	64

P a r t II
MANAGEMENT ACCOUNTING AS THE INFORMATION BASIS
OF THE MODERN MANAGEMENT

Chapter 4. Opportunities of the management accounting for increasing of the effectiveness of the company's operating activities	74
4.1. The relationship of accounting functions with the organization management	74
4.2. Management accounting functions in the management system of operating activities	79
Chapter 5. Managerial accounting as the information base of the mergers and acquisitions	89
5.1. Mergers and acquisitions as a modern object of management accounting	89
5.2. Information support of the initial merger (absorption) stage and stage of the decision on feasibility of merger's implementation	109
5.3. Accounting and analytical support for the stages of preparation for the transaction, transition, operational control and monitoring the progress of the transaction	121
Chapter 6. Theory and practice of the modern methods of cost accounting and calculation of production costs	138
6.1. Trends in the development of the methodology of cost accounting and calculation of production costs	138
6.2. The tendency of the cost accounting and calculation improvement according IFRS	143
6.3. The application of the concept "target costing" in the modern commercial organizations	153
6.4. Allocation of the overheads under ABC- method	164

P a r t III
THE FORMATION OF AN INTEGRAL INFORMATION SPACE
IN MODERN BUSINESS STRUCTURES

Chapter 7. Information technology as an essential element of modern accounting models	168
7.1. Improvement of the accounting records technology	169
7.2. Finding of the optimal model for the informational accounting system	172
7.3. Accounting in an integral information space of the organization	176
7.4. Intellectualization of the modern information systems	183
Chapter 8. Problems of the integrated reporting in Russia and the ways of the solutions	193
8.1. Some problems of the integrated reporting	193
8.2. The structure of the integrated reports of the Russian companies	194
8.3. Disclosure of information about strategy in integrated reporting	214
Literature	223

ПРЕДИСЛОВИЕ

Процесс реформирования отечественного бухгалтерского учета начался в конце прошлого столетия. Для обеспечения соответствия российских учетных правил с международной практикой Министерство финансов СССР еще в 1991 г. утвердило План счетов бухгалтерского учета, во многом адаптированный к международным стандартам. Далее Постановлением Правительства РФ от 12.02.1993 г. № 121 была утверждена «Программа перехода РФ на принятую в международной практике систему учета и статистики в соответствии с требованиями развития рыночной экономики». Затем последовало Постановление Правительства РФ от 06.03.1998 г. № 283, утвердившее Программу реформирования бухгалтерского учета в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности. Отметим, что программа предусматривала полный переход на новые стандарты бухгалтерского учета уже в 2000 году.

Этим планам, однако, не суждено было сбыться. По истечении второго десятилетия XXI века реформа российского бухгалтерского учета все еще продолжается. Текущий год ознаменовал собой начало ее нового этапа. Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 23 мая 2016 г. утверждена Программа разработки федеральных стандартов бухгалтерского учета на 2016–2018 гг. В течение указанного периода предполагается внести изменения в 9 действующих Положений по бухгалтерскому учету и разработать 14 новых федеральных стандартов. Конечная предполагаемая дата вступления стандарта в силу для обязательного применения – 2020 год.

Проводимая реформа направлена, в первую очередь, на обеспечение транспарентности информации, представляемой во внешней отчетности организаций. Меняется сама бухгалтерского философия учета, его базовые концепции, принципы. Особую

остроту дискуссий у российских ученых вызывает оценка по справедливой стоимости, с практической реализацией которой связано множество проблем. Наряду с этим концепция оценки по справедливой стоимости уже рассматривается как составная часть концепции учета и отчетности.

Современной парадигмой финансовой отчетности является ее трансформация в интегрированную отчетность. Общеизвестны усилия, предпринимаемые международным бухгалтерским сообществом по разработке мер, направленных на решение указанной задачи. Интегрированный отчет призван раскрыть характер воздействия менеджмента на шесть видов капитала компании (финансовый, производственный, человеческий, интеллектуальный, природный и социальный), от эффективного взаимодействия которых зависят будущие денежные потоки организации. Интегрированная отчетность сможет существенно повысить инвестиционную привлекательность компании: она обеспечит потенциальных инвесторов прозрачной информацией, раскрывающей настоящие и будущие риски компании не только в финансовой, но и в социальной и экологической сферах. Подготовка интегрированной отчетности возможна при решении вопроса о том, как оценить нефинансовые результаты деятельности компании, в том числе в социальной и экологической сферах. Разработка подобных метрических систем и методик оценки нефинансовых показателей – одна из основных задач, но также сложностей формирования указанного вида отчетности.

Без решения всего спектра вышеперечисленных проблем невозможно эффективное управление современными бизнес-структурами.

Другое направление решения указанной задачи – совершенствование внутрифирменного информационно-аналитического обеспечения менеджмента организаций. Наряду с изменениями, происходящими в методологических и организационных основах российского бухгалтерского учета, российские предприятия осваивают инструментарий управленческого учета. При этом важно подчеркнуть: видоизменение управленческого учета происходит в контексте глобальных перемен в области публичной отчетности. В ближайшей перспективе управленческий учет должен

стать важнейшим каналом поступления данных, необходимых для подготовки интегрированной отчетности.

Развивается теория управленческого учета, понимание его сущности, целей и содержательного наполнения. Возникают новые объекты управленческого учета. Как следует из Международных принципов управленческого учета (*Global Management Accounting Principles*), разработанных и опубликованных Институтом присяжных бухгалтеров в области управленческого учета (*The Chartered Institute of Management Accountants, CIMA*) совместно с Американским институтом дипломированных бухгалтеров (*American Institute of Certified Public Accountants – AICPA*) центральным объектом современного управленческого учета должна стать бизнес-модель организации. В качестве нового объекта управленческого учета можно рассматривать и сделки слияния (поглощения), уверенно вошедшие в практику современных российских бизнес-структур.

Залогом эффективного управления современными бизнес-структурами является операционный менеджмент, опирающийся на информацию управленческого учета. В этой связи заслуживает внимания практика применения его методов – учета затрат по функциям, «таргет-костинг», практическое значение которых многократно возрастает в современных экономических условиях – условиях нестабильности и турбулентности внешней среды.

Представленная вниманию читателей монография содержит предложения, направленные на решение комплекса научно-методологических и организационных проблем, связанных с дальнейшим совершенствованием учетно-методологического обеспечения современных бизнес-структур.

Монография подготовлена преподавателями и аспирантами Финансового университета:

- предисловие – д.э.н., проф., заместитель руководителя Департамента учета, анализа и аудита Вахрушина Мария Арамовна;
- глава 1 – д.э.н., проф., профессор Департамента учета, анализа и аудита Рожнова Ольга Владимировна;
- глава 2 – д.э.н., доцент, профессор Департамента учета, анализа и аудита Петров Александр Михайлович; аспирант, преподаватель;

даватель Департамента языковой подготовки Немова Марина Павловна;

- глава 3 – к.э.н., проф., профессор Департамента учета, анализа и аудита Гришкина Светлана Николаевна, к.э.н., доцент, профессор Департамента учета, анализа и аудита Сиднева Вера Павловна;

- глава 4 – к.э.н., доцент Департамента учета, анализа и аудита Лялькова Евгения Евгеньевна;

- глава 5 – д.э.н., проф., заместитель руководителя Департамента учета, анализа и аудита Вахрушина Мария Арамовна; аспирант Морочко Юлия Александровна;

- глава 6 – д.э.н., проф., профессор Департамента учета, анализа и аудита Демина Ирина Дмитриевна; к.э.н. Меркущенко Сергей Николаевич;

- глава 7 – д.э.н., доцент, профессор Департамента учета, анализа и аудита Сидорова Марина Ильинична;

- глава 8 – к.э.н., доцент, доцент Департамента учета, анализа и аудита Малиновская Наталья Владимировна.

При подготовке монографии были использованы материалы СПС «КонсультантПлюс».

Раздел I

РАЗВИТИЕ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА И ПУБЛИЧНОЙ ОТЧЕТНОСТИ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

Глава 1

ПРИМЕНЕНИЕ КОНЦЕПЦИИ ОЦЕНКИ ПО СПРАВЕДЛИВОЙ СТОИМОСТИ ДЛЯ ЦЕЛЕЙ СОСТАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ

1.1. ВОЗНИКНОВЕНИЕ И РАЗВИТИЕ КОНЦЕПЦИИ СПРАВЕДЛИВОЙ СТОИМОСТИ В БУХГАЛТЕРСКОМ УЧЕТЕ

Использование такого вида оценки в учете как справедливая стоимость имеет достаточно длинную историю. В зарубежных странах развитие концепции справедливой стоимости известно со второй половины XIX века, оно было обусловлено развитием капитализма, возникновением акционерных обществ, становлением фондовых рынков, глобализацией экономики, возможностью инвестировать капитал практически в любой экономический субъект мира, появлением транснациональных корпораций. В XIX веке в Германии использовалась в бухгалтерском учете оценка по справедливой стоимости, например, по справедливой стоимости измерялись определенные активы. На основе концепции «правдивого и достоверного взгляда» в Великобритании в середине XIX века осуществлялась оценка по рыночным ценам оборотных активов, подобные оценки широко использовались также банками. В 1898 г. дефиниция «справедливая стоимость» стала применяться в США. Переоценка активов рядом компаний США по справедливой стоимости осуществлялась в двадцатых

годах XX века [10]. Скорее всего этот вид оценки стал бы преобладающим в учете развитых стран уже в середине XX в., однако определенные события в развитии экономики не позволили этому осуществиться.

На продвижение оценки по справедливой стоимости негативное воздействие оказали экономические кризисы, в том числе американский экономический кризис 1929 г. и его последствия в виде Великой депрессии. Очевидно, экономическое сообщество было еще не готово к переходу на концепцию оценки по справедливой собственности. После кризиса 1929 г. в США перестают переоценивать основные средства до их справедливой (текущей) стоимости, а в 40–60-е гг. отдают предпочтение исторической стоимости, отказываясь от иных видов оценок. Однако усиление инфляции в развитых странах в 70-х гг. XX в. потребовало изменения ориентации только на историческую стоимость, так как она перестала давать достоверную информацию пользователям. В тоже время в этот период стало более ясным то, что достоверная информация о деятельности субъектов является необходимым фактором для эффективного развития мировой экономики. Инвесторы, аналитики, кредиторы, и другие пользователи финансовой отчетности хотели получать информацию об активах и обязательствах экономических субъектов, оцененных по реальной стоимости. Уже в 1984 г. в США увидел свет документ «Признание и оценка в финансовой отчетности коммерческих предприятий» (SFAC 5), разрешающий следующие методы оценки:

- первоначальная стоимость;
- текущая стоимость; текущая рыночная стоимость;
- чистая стоимость реализации;
- дисконтированная стоимость.

Эти годы характеризуются широким поиском наиболее эффективных видов и методов оценки, что нашло отражение во многих Положениях Совета по стандартам финансового учета (SFAS). В 2006 г. вышел SFAS 157 «Оценка справедливой стоимости», ставший новым этапом в истории оценки по справедливой стоимости, и послуживший базой для МСФО (IFRS) 13 «Оценка справедливой стоимости» [6].

Отметим, что инфляция оказала положительное воздействие на применение справедливой стоимости. Более интересные ре-

зультаты дает анализ справедливой стоимости в условиях кризисов. Как уже отмечалось, кризис 1929 г. отрицательно сказался на будущем справедливой стоимости, иная ситуация сложилась в связи с кризисом 2008 года. Выход SFAS 157 «Оценка справедливой стоимости» в 2006 г., т.е. до кризиса 2008 г. спровоцировал значительную критику справедливой стоимости. Получило распространение мнение, что именно оценка по справедливой стоимости способствовала развитию кризиса, а возможно и послужила и его источником. Тем не менее, экономическое сообщество уже по-другому воспринимало задачи отчетности, природу и цели учетного отражения финансового положения и результатов деятельности субъектов экономики, сущность и причины кризисов, неопределенности и риски, сопровождающие развитие экономики. Тем не менее, взгляд на цели финансовой отчетности отличный от взгляда, характерного для развитых стран и сформулированный в Концептуальных основах МСФО (Цель финансовой отчетности общего назначения заключается в предоставлении финансовой информации об отчитывающейся организации, которая является полезной для существующих и потенциальных инвесторов, заимодавцев и прочих кредиторов при принятии ими решений о предоставлении данной организации ресурсов [5.0B2]), может вызывать критику справедливой стоимости.

1.2. ОЦЕНКА ПО СПРАВЕДЛИВОЙ СТОИМОСТИ – ОСНОВНОЙ ПРИНЦИП ПОДГОТОВКИ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ ПО МСФО

В настоящее время справедливая стоимость – одна из основных оценок МСФО. Понятие справедливой стоимости уже в 1977 г. было применено в проекте МСФО (IAS) 17 «Учет аренды», затем в МСФО (IAS) 16 «Основные средства», МСФО (IAS) 18 «Выручка», МСФО (IAS) 22 «Объединение компаний», но на концептуальном уровне это понятие не использовалось. Большое значение на укрепление понятия «справедливой стоимости» для МСФО оказало ее широкое применение в МСФО (IAS) 39 «Финансовые инструменты» (конец 80-х гг. XX века). Только при переходе от XX века к XXI веку в данной оценке стало возможным вести учет нефинансовых активов, а именно инвестиционной недви-

жимости (МСФО (IAS) 40 «Инвестиционная недвижимость») и биологических активов (МСФО (IAS) 41 «Сельское хозяйство»).

В Принципах подготовки и представления финансовой отчетности (1989 г.) термин «справедливая стоимость» не используется, но упоминание о ней присутствует в 34 стандартах из 41 действующих МСФО (IAS) и МСФО (IFRS). В дальнейшем в Концептуальных основах финансовой отчетности [5] предполагается изменить раздел, посвященный оценке, включив в него также такой вид оценки как справедливая стоимость. Под справедливой стоимостью понимается, прежде всего, оценка объекта учета, цены сделки с позиции рынка. Такая оценка долгое время не применялась в нашей стране в связи с отсутствием практически в течение 70 лет рыночной экономики. Развитие Российской системы бухгалтерского учета в направлении приближения к МСФО, а также непосредственное использование МСФО для формирования консолидированной отчетности установленными организациями способствовало распространению данной оценки в российском учетном пространстве. Однако справедливая стоимость как вид оценки, является только составной частью концепции оценки по справедливой стоимости (элементов отчетности), представляющей собой концепцию определения финансового положения и результатов деятельности предприятия и требующей включения изменения справедливой стоимости элементов отчетности в совокупный доход.

Концепцию оценки по справедливой стоимости следует рассматривать как составную часть концепции отчетности (и учета). На наш взгляд, достаточно упрощенно место концепции оценки по справедливой стоимости можно отразить, распределив концепции в порядке их подчиненности следующим образом:

1. Концепция финансовой отчетности (в широком смысле учета и отчетности).

2. Концепция определения финансового положения и результатов деятельности предприятия.

3. Концепция оценки по справедливой стоимости.

Идея расширения использования концепции оценки по справедливой стоимости в определенной мере связана с изменением информационных предпочтений пользователей финансовой от-

четности, с повышением неопределенности в мировой экономике, появлением новых информационных технологий.

Концепция оценки по справедливой стоимости основана на использовании следующих основных составляющих:

- принципе рыночного подхода (к оценке финансового положения и результатов деятельности экономического субъекта);
- методах – балансовом, профессионального суждения;
- виде оценки – справедливая стоимость, под которой понимается в обобщенном виде цена рынка.

В настоящее время в МСФО не произошел полный отказ от концепции исторической стоимости, однако концепция оценки по справедливой стоимости расширяет сферу своего действия. Пока обе концепции являются действующими. Различия между ними представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Основные различия между концепцией исторической стоимости и концепцией оценки по справедливой стоимости

<i>Отчет</i>	<i>Концепция исторической стоимости</i>	<i>Концепция оценки по справедливой стоимости</i>
Отчет о финансовом положении	Активы и обязательства отражаются по исторической стоимости (кроме оценки на дату переоценки при выборе соответствующей учетной политики) и не включают нереализованные прибыли.	Активы и обязательства отражаются по справедливой стоимости и в случае ее увеличения включают нереализованные прибыли
Отчет о финансовых результатах	Показатель – «прибыль/убыток за период» – включает нереализованные убытки, но не включает нереализованные прибыли. Нереализованные прибыли (в случае переоценки) включаются в показатель «прочий совокупный доход».	Показатель «прибыль/убыток за период» наряду с нереализованными убытками включает нереализованные прибыли; либо нереализованные прибыли и нереализованные убытки отражаются в прочем совокупном доходе
Основные принципы	Осмотрительность, соответствие доходов и расходов	Рыночного подхода
Основной вид оценки	Историческая стоимость	Справедливая стоимость

Концепция оценки по справедливой стоимости может быть представлена в двух моделях оценки результата изменения справедливой стоимости. Один вариант – когда изменение справедливой стоимости отражается в показателе «прибыль/убыток за период», второй вариант предусматривает признание изменения справедливой стоимости в показателе «Прочий совокупный доход», в данной модели в этот показатель включаются как не реализованные прибыли, так и не реализованные убытки. Вариант признания изменения справедливой стоимости в прочем совокупном доходе отличается от переоценки, применяемой для основных средств и нематериальных активов при концепции оценки по исторической стоимости. При использовании концепции оценки по справедливой стоимости через прочий совокупный доход убыток, не компенсирующий предыдущее увеличение справедливой стоимости, также отражается в прочем совокупном доходе (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Принципиальные различия моделей определения результата, в которых используется вид оценки «справедливая стоимость»

<i>Точки различий</i>	<i>Модель определения результата</i>	
	<i>Историческая с переоценкой</i>	<i>По справедливой стоимости через прочий совокупный доход</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Место признания в отчете о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе не реализованного убытка, не компенсирующего ранее полученную не реализованную прибыль	В показателе «Прибыль/убыток за период (чистая прибыль/убыток)»	В показателе «Прочий совокупный доход»
Место признания в отчете о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе не реализованного убытка, компенсирующего ранее полученную не реализованную прибыль	В показателе «Прочий совокупный доход»	В показателе «Прочий совокупный доход»

1	2	3
Место признания в отчете о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе нереализованной прибыли, не компенсирующей ранее полученный нереализованный убыток	В показателе «Прочий совокупный доход»	В показателе «Прочий совокупный доход»
Место признания в отчете о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе нереализованной прибыли, компенсирующей ранее полученный нереализованный убыток	В показателе «Прибыль/убыток за период (чистая прибыль/убыток)»	В показателе «Прочий совокупный доход»
Начисление амортизации	Продолжает производиться исходя из справедливой стоимости, полученной в результате переоценки	Не производится
Влияние оценки по справедливой стоимости на традиционные показатели, по которым оценивается результативность ¹ деятельности предприятия	Сильное	Отсутствует
Рискованность использования результата модели для принятия решений в отношении любых форм сотрудничества с предприятием	Отсутствует	Сильная

В Концепции оценки по справедливой стоимости не используются принципы соответствия доходов и расходов и принцип осмотрительности. Основным принципом является принцип ры-

¹ Такие показатели, как различные виды рентабельности, базовая и разводненная прибыль на акцию, размер дивидендов и др.

ночного подхода («оценка глазами рынка» [9]). Данная концепция требует внимательного подхода к раскрытию информации, в том числе связанной с рисками. Особенно это проявляется при оценке по справедливой стоимости финансовых инструментов. Раскрытия направлены на повышение транспарентности отчетности.

1.3. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ПРИМЕНЕНИЮ КОНЦЕПЦИИ ОЦЕНКИ ПО СПРАВЕДЛИВОЙ СТОИМОСТИ

Развитие Концепции оценки по справедливой стоимости потребовало введения более четких правил определения справедливой стоимости, направленных на повышение сопоставимости и достоверности отчетной информации. Требовалось большее единообразие в понятие «справедливая стоимость» и более однозначный порядок процедуры ее вычисления. В 2011 г. был выпущен новый стандарт – МСФО (IFRS) 13 «Оценка справедливой стоимости» [6], устанавливающий правила определения стоимостного значения справедливой стоимости и обязательный для применения для периодов, начинающихся 1 января 2013 года. Данный стандарт ввел новое определение справедливой стоимости, более ясно указывающее на рыночный подход; классифицировал источники информации по их предпочтительности для расчета справедливой стоимости; способствовал сближению концепции стоимостной оценки МСФО и ОПБУ США; увеличил транспарентность отчитывающихся экономических субъектов, улучшая качество отчетной информации посредством представления пользователям сведений об источниках и методах расчета величины справедливой стоимости.

МСФО (IFRS) 13 «Оценка справедливой стоимости» определяет справедливую стоимость следующим образом: Справедливая стоимость – цена, которая была бы получена при продаже актива или уплачена при передаче обязательства в ходе обычной сделки на основном (или наиболее выгодном) рынке на дату оценки в текущих рыночных условиях (то есть цена выхода), независимо от того, является ли такая цена непосредственно наблюдаемой

или рассчитывается с использованием другого метода оценки [6, п. 24]. При расчете справедливой стоимости не принимается во внимание намерения и/или возможность экономического субъекта продать актив или передать обязательство на дату оценки. Справедливую стоимость определяют также как цену выхода, т.е. ту цену по которой элемент может быть реально продан в рыночной сделке.

Процедура определения справедливой стоимости, описанная в МСФО (IFRS) 13 «Оценка справедливой стоимости», требует четких действий, проводимых в установленном порядке и предполагающих заинтересованность экономического субъекта получить максимально достоверную оценку. Все эти действия вызывают возникновение затрат. Но данные затраты можно рассматривать как необходимые прежде всего для самого отчитывающегося субъекта, так как они позволяют, ему самому сверять свои действия с рынком, выверять собственные планы и прогнозы, во время их корректировать или отказываться от их реализации.

Справедливая стоимость подразумевает использование такой оценки, как если бы планировалась продажа актива или передача обязательства при проведении сделки между участниками рынка на добровольной основе на основном для конкретного актива или обязательства рынке (т.е. рынке с наибольшим объемом и уровнем активности для конкретного актива или обязательства [6. приложение А]) или при отсутствии основного рынка, на наиболее выгодном рынке (т.е. рынке, позволяющим максимально увеличить сумму, которая была бы получена при продаже актива, или уменьшить сумму, которая была бы выплачена при передаче обязательства, после учета всех затрат по сделке и транспортным расходам [6. приложение А]). Стандартом устанавливается, что основным рынком для предприятия при операциях с конкретными активами и обязательствами является рынок, на котором оно обычно заключает свои сделки, кроме случаев, когда может быть доказано, что иной рынок обладает большим объемом и уровнем активности. Таким образом, при расчете справедливой стоимости приоритет отдается основному рынку, а не наиболее выгодному, при этом предполагается, что основной или наиболее выгодный рынок доступен для компании на дату проведения оценки.

Одной из проблем при определении справедливой стоимости является проблема сложностей получения рыночных данных о справедливой стоимости многих активов и обязательств. Исходя из того, что не для всех активов и обязательств имеется рыночная цена, в МСФО (IFRS) 13 «Оценка справедливой стоимости» установлена возможность определения справедливой стоимости на основе не наблюдаемых на рынке данных. Таким образом, был удовлетворен запрос пользователей на максимально возможное использование справедливой стоимости и практически сплошную оценку по справедливой стоимости в ситуациях, установленных в соответствующих стандартах по отношению к элементам, входящим в сферу действия этих стандартов, даже при отсутствии наблюдаемой рыночной цены.

Для этих целей в МСФО (IFRS) 13 «Оценка справедливой стоимости» предусматривается трехуровневая иерархия источников оценки справедливой стоимости, которая определяет приоритетность исходных данных: котируемые цены на активных рынках для активов или обязательств, идентичных оцениваемым; наблюдаемые исходные данные для актива или обязательства, которые не являются котируемыми ценами; ненаблюдаемые исходные данные для актива или обязательства, которые должны использоваться в случае, если релевантные наблюдаемые исходные данные недоступны. В такой ситуации хотя оценка будет менее «точной», число объектов, оцененных по справедливой стоимости увеличится и оценка по справедливой стоимости становится уже не исключением, а нормой.

Для нахождения справедливой стоимости при отсутствии возможности ее прямого получения с рынка, т.е. наблюдаемой цены, «взгляд рынка» продолжает работать МСФО (IFRS) 13 [6] «Оценка справедливой стоимости» требует проанализировать, по какой цене на дату установления справедливой стоимости участник рынка совершил бы предполагаемую операцию продажи актива или передачи обязательства. Не наблюдаемые на рынке оценки должны быть привязаны к рынку, они должны подчиняться его законам, не должна быть нарушена главная идея, заложенная в справедливой стоимости – «взгляд рынка». Эта идея наоборот должна получить максимально широкое распространение.

Согласно правилам МСФО (*IFRS*) 13 «Оценка справедливой стоимости», при осуществлении оценки по справедливой стоимости, «Организация должна использовать такие методы оценки, которые уместны в данных обстоятельствах и для которых доступны данные, достаточные для оценки справедливой стоимости, и при этом позволяют максимально использовать релевантные наблюдаемые исходные данные и свести к минимуму использование ненаблюдаемых исходных данных» [6, п. 61]. Целью применения определенного метода (рыночный, затратный, доходный) в данном случае является установление цены, по которой может быть проведена операция по продаже актива или передаче обязательства на дату оценки в текущих рыночных условиях.

Для определения справедливой стоимости на основе данных третьего уровня часто используется заключение независимых оценщиков. Оценочная деятельность регулируется на мировом уровне Международными стандартами оценки (МСО), разрабатываемыми и утверждаемыми Международным советом по стандартам оценки имущества – *The International Valuation Standards Council (IVSC)*. Данный совет был образован в 1981 г. для укрепления доверия к оценочной деятельности. Он должен был создать инфраструктуру для предоставления специально подготовленными профессиональными оценщиками (действующими с соблюдением этических принципов надежных суждений о стоимости) независимой стоимостной оценки. Международные стандарты оценки включают в себя: определения, принципы МСО, общие стандарты (серия «100»), стандарты по видам активов (серия «200»), стандарты применений (серия «300»), технические информационные документы. Серия «300» обеспечивает стандартизацию оценки в отдельных областях, например оценку для целей финансовой отчетности.

Рекомендации по измерению справедливой стоимости представлены в стандарте-применении IVS 300 «*Valuations for Financial Reporting*» – «Оценка для целей финансовой отчетности». В стандарте даны примеры оценки для различных целей в учетной сфере: оценка стоимости актива или обязательства для его включения в отчет о финансовом положении, определение

цены приобретаемого бизнеса, тестирование на обесценение, классификация договоров аренды и получение входных оценочных данных для расчета амортизаций.

Как уже отмечалось, стандартом вводятся более жесткие требования к раскрытию информации о методах оценки, конкретных допущениях и степени неопределенности, связанных с установлением справедливой стоимости, что также может существенно сказаться на увеличении объема работ по подготовке отчетности. Указанные в стандарте требования применяются ко всем активам и обязательствам, оцениваемым по справедливой стоимости.

При этом в МСФО (IFRS) 13 «Оценка по справедливой стоимости» используется понятие повторяющихся и неповторяющихся оценок по справедливой стоимости: «Повторяющиеся оценки справедливой стоимости активов или обязательств представляют собой оценки, требуемые или допускаемые другими МСФО в отчете о финансовом положении по состоянию на конец каждого отчетного периода. Неповторяющиеся оценки справедливой стоимости активов или обязательств представляют собой оценки, требуемые или допускаемые другими МСФО в отчете о финансовом положении при определенных обстоятельствах (например, когда организация оценивает актив, предназначенный для продажи, по справедливой стоимости за вычетом затрат на продажу в соответствии с МСФО (IFRS) 5 «Внеоборотные активы, предназначенные для продажи, и прекращенная деятельность» [7], потому что справедливая стоимость актива за вычетом затрат на его продажу ниже его балансовой стоимости)» [6, п. 91 (а)].

Приведенный в МСФО (IFRS) 13 «Оценка по справедливой стоимости» перечень основных сведений, подлежащих раскрытию, уже создает все необходимые предпосылки для повышения прозрачности финансовой отчетности:

- оценка справедливой стоимости на конец отчетного года для многократных и однократных оценок;
- указание уровня в иерархии справедливой стоимости, к которому относятся данные оценки;
- суммы любых переводов между 1 Уровнем и 2 Уровнем для оценок на многократной основе;

– описание метода или методов оценки и исходных данных для многократных и однократных оценок справедливой стоимости, относимых ко 2 и 3 Уровню.

В нашей стране основные подходы к оценке активов и обязательств изложены в Концепции бухгалтерского учета в рыночной экономике России [4], Положении по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации» [1]), конкретизированы в соответствующих Положениях по бухгалтерскому учету (ПБУ). Концепция для оценки активов и обязательств предполагает применение следующих оценок: фактическая стоимость, текущая (восстановительная) стоимость и текущая рыночная стоимость (стоимость реализации). Дисконтированная стоимость применяется при отсутствии другой базы измерения для оценки.

В российской учетной практике наиболее распространенной оценкой активов и обязательств стала оценка по фактической стоимости приобретения (себестоимости). В отношении ряда активов предусмотрено отражение по рыночной стоимости, но такой вариант применяется обычно при превышении балансовой стоимости соответствующих активов и обязательств над рыночной. Нормативными актами по бухгалтерскому учету рекомендовано создавать резервы под снижение стоимости материальных ценностей, соответственно, запасы показываются в балансе на отчетную дату за минусом резервов.

Скорее исключением можно назвать правила включения в баланс финансовых вложений по рыночной стоимости согласно ПБУ 19/02 «Учет финансовых вложений» [3]. Порядок, предусмотренный ПБУ 19/02 «Учет финансовых вложений», состоит в том, что организация может составлять расчет оценки долговых ценных бумаг и предоставленных займов по дисконтированной стоимости, но эта информация (о дисконтированной стоимости) приводится только в пояснениях. Метод оценки по дисконтированной стоимости не применяется и для обязательств кроме долгосрочных оценочных обязательств (ПБУ 8/2010 «Оценочные обязательства, условные обязательства и условные активы» [2]).

Следует отметить, что подробный анализ изучения российскими учеными применения справедливой стоимости в РСБУ и

проблем оценки объектов учета проведен в статье Э.С. Дружиловской [8].

В РСБУ пока нет отдельного стандарта, посвященного определению стоимости бухгалтерских объектов, хотя потребность в нем очевидна. Необходимы также: уточнение концептуальных подходов к оценке элементов отчетности в направлении более широкого использования справедливой стоимости; дальнейшее исследование в области оценки финансового положения и результатов деятельности экономических субъектов в целом; повышение качества методических положений определения справедливой стоимости.

Глава 2

БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, ФИЛОСОФИЯ И КУЛЬТУРА: ИСТОРИЧЕСКИЙ АСПЕКТ, ЭВОЛЮЦИЯ КОНЦЕПЦИЙ И ПРАКТИКИ, ВЗАИМОСВЯЗЬ СИСТЕМЫ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА С ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫМИ АСПЕКТАМИ В ПРОЦЕССЕ РЕФОРМИРОВАНИЯ (на примере Китая)

Любое предприятие функционирует в институциональной среде, которая влияет на организацию и постановку бухгалтерского учета. Институциональная среда по отношению к бухгалтерскому учету представляет собой совокупность философских, политических, моральных и юридических правил, которые образуют основу для развития бухгалтерского учета, анализа и аудита.

Законы государств и другие нормативные акты представляют собой формальные правила, которые определяют «правовое поле» для функционирования бухгалтерского учета и устанавливают правила его осуществления. Определенную свободу организации обеспечивают именно формальные правила в выборе форм и способов осуществления учета. Эти же правила между тем определяют и ответственность каждой организации за последствия неприменения тех или иных правовых норм.

Сложившиеся в обществе традиции, в частности, отношение к бухгалтерскому учету, общефилософские принципы являются неформальными правилами. Соответственно, традиции, привычки, стереотипы поведения и другие устойчивые формы взаимодействия в обществе, которые определяются главным образом философией, культурой, психологией и идеологией данного общества являются неформальными институтами. Данные институты основаны на философии и культуре народов, поэтому они склонны к устойчивости и поэтому их развитие весьма неспешно, они сопротивляются резким изменениям, особенно переносу чуждых институтов из других обществ или культур.

Существующие институциональные ограничения бухгалтерского учета являются сложным сочетанием формальных и не-

формальных правил, которые определяют возможности его дальнейшего развития. Анализ философско-культурных оснований бухгалтерского учета долгое время оставался за пределами области исследования проблем его теории и методологии. Ключом к пониманию взаимоотношений между институциональной средой и бухгалтерским учетом, влияния этих взаимоотношений на процессы реформирования бухгалтерского учета является исследование влияния философско-культурных факторов на бухгалтерский учет в историческом аспекте. Именно философско-культурные основы бухгалтерского учета формируют выбор, который делается в направлении дальнейшего развития учета и отчетности. Институциональный подход снимает вопрос общего и особенного пути развития учетной теории и методологии в той или иной стране, поскольку предполагается существование индивидуальной институциональной матрицы в каждой стране на основе философско-культурных традиций. Переплетения взаимосвязанных формальных правил и неформальных ограничений в области учета в каждой стране имеют свои особенности, и пути развития учета в разных странах отличаются друг от друга. Формирование институциональной среды, системы права, морали, этики и соответствующих им непротиворечивых формальных и неформальных институтов, обеспечивает решение задач, способствующих дальнейшему развитию бухгалтерского учета.

Рассматривая условия формирования институциональной среды в отношении к бухгалтерскому учету, необходимо учитывать не только существующие социально-экономические и политические обстоятельства, но и предшествующий период развития учета, его историю, философию, культуру.

Исследования результатов реформирования бухгалтерского учета не могут проводиться без понимания философско-культурного контекста происходящих изменений. Закономерности, действовавшие в одних философско-культурных ипостасях, при перенесении их в другое окружение могут привести к непредсказуемым и непрогнозируемым теоретическим моделям, и соответственно методологическим и практическим последствиям.

Линия зависимости развития бухгалтерского учета от философии и культуры отдельных народов задана всей предыдущей институциональной историей его становления. В данном случае

речь идет об эффекте, получившем название «*past dependence*», что можно перевести как «зависимость от траектории предшествующего развития». В бухгалтерском учете суть этого эффекта состоит в том, что он дает научное обоснование факту влияния исторического опыта, культуры и философии народов на сегодняшнее и будущее состояние учета.

Вопросам бухгалтерского учета как одной из важнейших функций управления посвящено большое количество фундаментальных исследований. В современном мире не существует практически ни одного государства, для которого проблема становления и развития бухгалтерского учета не была бы одной из центральных целей развития экономики.

Итак, особенности исторического опыта и философско-культурные традиции каждой страны приносят определенную специфику в состояние бухгалтерского учета, изменяя его роль в экономике. Каждая страна имеет свою историю, свои ценности, свою политическую систему и эффект институциональной преемственности помогает уяснить, что институт бухгалтерского учета устойчив и склонен к сохранению своего существования во времени. Выбранную институциональную траекторию развития бухгалтерского учета сложно изменить, но можно понять, почему сложилась такая обстановка, при которой бухгалтерский учет, существуя в любой стране исторически длительное время, не торопится заимствовать в полном объеме все то, что имеется в подобных институтах других стран и приносит им успех, почему одни и те же институты в обществе часто дают совершенно разные результаты. Причины глубоких различий в историческом опыте бухгалтерского учета разных стран состоят в том, что эти страны следуют разным философско-культурным традициям, что приводит к тому, что близкие по содержанию формальные нормы (Конституции, Кодексы, Законы) действуют в разной культурной среде, и результаты использования этих норм сильно различаются.

Влияние философско-культурных факторов на развитие бухгалтерского учета исследуем на примере страны равной которой по мощи и яркости философских учений нет в мире. Культура Китайской народной республики самобытна, имеет многовековую историю и может служить основой для дальнейшего исследования.

2.1. ОБ ОСНОВНЫХ ФИЛОСОФСКИХ УЧЕНИЯХ КИТАЯ

Китайские философские учения (конфуцианство, фэншуй, буддизм, инь и ян, а также др.) формировали практику и влияли на технику китайского бухгалтерского учета на протяжении веков. Китайская система бухгалтерского учета традиционно основывалась на конфуцианских учениях и даосской мудрости. Они и сейчас влияют на существующую систему бухгалтерского учета. Исследования как китайских, так и зарубежных ученых показывают, что вне зависимости от смены правящих режимов и официальной идеологии влияние китайской философии и культуры на учет всегда оставалось достаточно сильным.

Современная китайская экономическая мысль трансформируется в сторону рыночной модели, но китайская философия сохраняет свои логические схемы во всей хозяйственной жизни, включая бухгалтерский учет. Данная статья сосредоточена на основных свойствах китайской ментальности, выявленных такими ученым, как Г. Хофстеде, С. Грей, и другими, а также на основных положениях базовых учений китайской философии. Показаны основные моменты проявления указанных компонентов китайской культуры на теоретические и практические аспекты китайского бухгалтерского учета. Китайские культурные элементы стали одним из главных факторов (если не доминирующим) в формировании бухгалтерского учета данной страны, наряду с политическими, экономическими, правовыми и др.

Философские ценности в большей степени, чем на Западе, определяют структурную организацию поведения людей Востока, так как глубоко укорененные религиозные и философские убеждения формируют здесь почти беспрекословно соблюдаемые правила поведения. Хотя этнические различия приносят вариации в представление человека о своем статусе, положении в обществе, существует ясно различимая «восточная модель поведения», соответствующая общим религиозным ценностям Азиатского субконтинента. Эта модель независимо от того, применяется ли она к отдельным людям, корпорациям, государственным департаментам или к правительству, напоминает структуру семьи.

Фэншуй – одно из наиболее распространенных философских учений в Китае. При рассмотрении различного влияния на каче-

ство жизни у китайцев имеется достаточно яркая идиома: «Первое – судьба, второе – удача, третье – фэншуй, четвертое – благотворительность, пятое – образование» Поскольку нет никакого способа изменить судьбу и удачу и, несмотря на то, что фэншуй занимает третье место, его значение для китайского сознания таково, что он стал первым среди элементов, которые могут быть изменены и которые находятся в пределах человеческого вмешательства, для того чтобы зажить лучшей жизнью. Считается также, что правильным расположением своих домашних или офисных помещений человек способен привести в соответствие небо и землю и относиться к окружающей среде так, чтобы привлечь желаемое космологическое влияние, вмешиваясь в его ход посредством фэншуй.

Конфуцианство, окончательно сформировавшееся в Китае в XII в., рассматривало семью как прообраз всей общественной организации: мы – члены определенной группы, а не индивидуальности. Стабильность общества основана на отношениях неравенства между людьми, точно так же как и в семье. Примерами такой иерархии являются отношения отца и сына, старшего и младшего братьев, мужчины и женщины, правителя и подданного, старшего и младшего друзей (рисунок 2.1). Китайцы убеждены в том, что игнорирование этих типов является причиной беспорядка, преступности и недостаточной общественной ответственности во многих западных странах, где в основном придерживаются только взаимоотношений типа «муж – жена». Лояльность к правителю, сыновья почтительность к отцу, традиционность должны были вести к гармоничному хозяйственному устройству, основанием которого служили бы строгие этические правила, а вершиной – единое государство, управляемое просвещенными и обладающими высшей нравственной мудростью людьми.



Рисунок 2.1 – Иерархия взаимоотношений в Древнем Китае

Буддийский вариант мироустройства незначительно отличается от понятия лидерства в конфуцианстве и мало пересматривает идею милосердной отцовской власти. Люди живут в условиях жесткой иерархии, однако социальная мобильность все же существует, так как некоторые монархи выходят из низших слоев общества. Хотя система патронажа требует полного подчинения, ее гибкость обеспечивается принципом, согласно которому руководители должны быть чувствительны к проблемам своих подчиненных и вина всегда лежит на начальстве. Буддизм учит, что человек, находящийся наверху, заслужил свое положение достойным поведением в предыдущей жизни. Продвижение по службе задается толчком сверху; лучше конформизм и подчинение, чем борьба за место. Позитивные изменения произойдут с возрастом и старшинством.

Школа легистов сложилась в IV в. до н.э. Оценив различные точки зрения, Хань Фэй, ведущий идеолог древнекитайских легистов, развивает концепцию управления на основе законов. Легисты в принципе отвергали управление, основанное на ритуале и традициях. Выступая против конфуцианцев, они высмеивали их рассуждения о человеколюбии, долге, справедливости, братской любви, называя их «игрой в слова» и сравнивая с детской игрой «приготовления изящных яств из песка». В «Шан цзюнь шу» («Книга правителя области Шан» – трактат IV–III вв.) необходимость управления на основе закона обосновывается тем, что человек от природы зол [1, с. 36]. Звериное начало, заложенное в человеке, не может быть изменено воспитанием, но проявления его могут быть предотвращены строгими законами, системой наказаний и поощрений. Существенное значение в деле организации управления Шан Ян и его последователи наряду с превентивными наказаниями придавали внедрению в жизнь принципа коллективной ответственности. Причем этот принцип, согласно легистам, выходил за круг людей, охватываемых семейно-родовыми связями и распространялся на объединение нескольких общин (дворов) – так называемые пятидворки и десятидворки, охваченные круговой порукой. Внедренная таким путем система тотальной взаимослежки подданных друг за другом сыграла значительную роль в укреплении централизованной власти и стала

существенным составным моментом последующей практики государственного управления и законодательства в Китае.

Суждения о необходимости изменений законов в соответствии с изменившимися требованиями времени имеются в легистской работе «Хань Фэй-цзы» – работе крупного теоретика легизма Хань Фэя (III в. до н. э.), а именно в разделе «Рассматривать все по нынешнему времени». «Любой закон прежних правителей, – подчеркивал автор этого трактата Хань Фэй, – был необходим в свое время. Время и закон развиваются не одинаково, и, пусть старые законы дошли до нас, все же копировать их нельзя. Поэтому следует выбирать из готовых законов прежних правителей (что нужно) и брать за образец то, чем они руководствовались при выработке законов» [1, с. 36]. Попытки исторического подхода к закону придавали легистской концепции в целом большую гибкость и содействовали ее приспособлению к нуждам политической практики и законодательного процесса.

В результате уже ко II в. до н.э. официальная государственная идеология в Древнем Китае совмещала в себе положения как легизма, так и конфуцианства. Подобный идейно-теоретический симбиоз различных концепций управления сыграл значительную роль во всей последующей хозяйственной жизни Китая.

Основываясь на Даодецзине, авторство которого приписывается Лаоцзы, основной идеей **даосизма** является установление утопического мира, где все живущие равны между собой. Особенность концепции даосов в том, что они рассматривали природное в человеке не как сугубо психофизиологическое, а как воплощение всеобщих и универсальных закономерностей структурной организации и функционирования мира, единых для всей природы, как живой, так и неживой, но не сводимых к ним целиком и полностью в силу определенной специфики, с которой эти всеобщие закономерности проявляются в человеке. Даосы выступали против всякого насилия над человеческой личностью и считали, что привязанность к индивидуальному «Я» нельзя подавлять с помощью насильственных методов, поэтому относились к «культураторской» миссии конфуцианских правил резко негативно. Лао-Цзы придерживался такой концепции: все бедствия человечества, все пороки и личности, и общества проистекают

именно от этих самых «правил». Идеальный порядок достигается только отказом от всяких правил; их должно заменить следование человеком его «естественной природе». «Правила» есть насилие над человеческой личностью.

Хотя конфуцианство, буддизм, легизм и даосизм значительно отличаются друг от друга во многих отношениях, взгляды их последователей сходятся в том, что касается понимания коллектива как семьи, получения служебного статуса без какого-либо соперничества, плавного рассредоточения власти, автоматического порядка подчинения и коллективного характера принятия решений.

В иерархически построенной жизни семейного типа система взаимодействия обеспечивается без особых усилий. Мотивацией служит стремление повысить репутацию и престиж группы, что в конечном счете обеспечивает большую защиту и поддержку для ее членов.

Нельзя обойти в данном вопросе и применение философии инь и ян в регулировании социальных процессов в Китае. «Чистый ян» определяет идеологию и внешнюю политику, а «мутный инь» соотносится с внутренними процессами, которые диктуют экономические ограничения. Ян – это энергия, это духовный потенциал, а инь – это средства производства и валовой национальный продукт. Если избыточное внимание уделяется экономическим вопросам в ущерб идеологии, то это указывает на преобладание инь. Если же в планировании экономики довлечет идеология, то это ян внутри инь. Когда действует мощная идеология и дух силен, то это преобладание ян, а когда дух слаб и не способен позитивно повлиять на экономические процессы, то это инь в ян [2]. Достижение гармонии между ними – суть регулирования всех хозяйственных процессов.

Концепция инь и ян происходит от «Цзин-изменений» и пяти элементов. Взаимодействие инь и ян рождает пять первоэлементов (первоначал, первостихий), которые являются основой всех вещей и состояний природы: Воду, Огонь, Дерево, Землю, Металл. Она пришла из действий древних магов – фан ши. Это древняя магия использует форму гадания, включающую шесть классов: астрологию; альманахи; пять элементов (фан); гадание на расте-

ниях (ши) и панцире черепахи (куй); всевозможные использования божеств; систему форм (син). Сочетание инь и ян обеспечивает основу для понимания, как формируются космологические символы, которые имеют корреляцию в соответствующем человеческом мире. Это также коррелирует с философией единства человека и природы, которая соответствует противоречивым философским течениям, таким как конфуцианские моральные ценности, путь Даоса, нумерологически мыслимое небо и астрологический порядок.

Считается, что эта особенность значительно повлияла на стиль развития мышления китайского народа. Кроме того, конфуцианство очень сильно было подвержено влиянию отношений инь и ян и всегда предлагало «средний путь». «Средний путь» возник из баланса инь и ян и означает понимание неизбежности изменений, готовность к внесению необходимых коррективов в течение всей жизни для поддержания гармоничной и взвешенной позиции. По этой причине, мыслится, что инь и ян, фэншуй и конфуцианская философия подразумевают консервативное постижение в китайском стиле жизни.

Современные исследователи отмечают, что именно конфуцианство как официальная идеология оказывает самое существенное влияние и на развитие хозяйственной жизни Китая и государственного управления и «по своей значимости, степени проникновения в душу и воспитания сознания народа, воздействию на формирование стереотипа поведения... успешно выполняло роль религии» [3, с. 69].

2.2. КИТАЙСКАЯ КУЛЬТУРНО-ФИЛОСОФСКАЯ СРЕДА И НАЦИОНАЛЬНЫЙ БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ

Национальная бухгалтерия является частью окружающей ее среды, она формируется во многом внешними эффектами.

Сейчас, в период международного совершенствования учета, выделено два основных подхода к исследованию становления национальных систем бухгалтерского учета: один – дедуктивной, другой – индуктивный. Согласно дедуктивному подходу развитие бухгалтерского учета рассматривается в связи с влиянием

факторов окружающей среды. Представители индуктивного подхода определяют развитие бухгалтерского учета в рамках основной национальной модели, которая и сформировала различие между существующей практикой измерения и раскрытия информации в разных системах бухгалтерского учета [4].

Национальная культура (национальная философия), как нам видится, является одним из важных факторов развития учетной системы страны, наряду с политикой и экономикой. Поначалу этот эффект был замечен только Г. Мюллером [5].

Идеи Г. Мюллера, К. Нобса и Ф. Чоя [6]. Г. Мюллер был первым исследователем дискуссии о классификации субъектов бухгалтерского учета. Он выявил факторы воздействия на учет, такие как правовая система, политическая система, социальный климат, национальная философия и этика и другие, как относящиеся к развитию бухгалтерского учета, однако не предложил точной классификации.

Анализ окружающей среды Г. Мюллера был адаптирован и расширен К. Нобсом, который базирует свою классификацию на эволюционном подходе выявления учетных методов в развитых странах Запада. Однако, как и Г. Мюллер, К. Нобс прямо не выявляет культурно-философские факторы. К. Нобс делает упор на различие между микро- и макроэкономическими системами и дальнейшее разделение между существующей экономической системой и практической ориентацией бизнеса. Ф. Чой, основываясь на идеях Г. Мюллера, утверждает, что анализ международных концепций бухгалтерского учета должен основываться на анализе окружающей среды. Его постулат заключается в том, что какие-либо бухгалтерские инновации или развитие учета активизируются неучетными элементами. К этим факторам относятся пять основных элементов, обозначенных как правовые, политические, экономические, философско-культурные и профессиональные воздействия. Среди них особенно выделяется философско-культурное влияние, названное «социальным климатом».

Позднее, в 1970-х гг., появились новаторские исследования Г. Хофстеде [7, с. 243–250], в которых он выделил структурные элементы культуры, которые наиболее сильно влияют на поведение в рабочих отношениях.

Классификация Г. Хофстеде. Г. Хофстеде разработал модель культуры, которая была определена как «коллективное программирование ума». Так, философско-культурный базис включает в себя набор социальных ценностей, которые управляют институциональной формой и практикой [8]. Он выделяет четыре уровня, на которых проявляется этот базис: «Уровень символов, героев, ритуалов и ценностей» [8]. В соответствии с этими разъяснениями бухгалтерский учет осмысливается как система, которая изменяется по национальным культурным признакам.

Г. Хофстеде выделяет следующие измерения (это определенный набор ценностей, установок, верований, норм и моделей поведения, которыми одна культура отличается от другой) культуры, опираясь на условия, в которых происходит инкультурация человека:

- коллективизм/индивидуализм;
- маскулинность/феминность;
- дистанция власти;
- избегание неопределенности.

Критерием различия *индивидуалистских и коллективистских* обществ служит роль индивида в обществе, благодаря чему определяется его поведение. Коллективистский тип культуры предполагает превалирование интересов общества над интересами индивида, люди живут семьями или семейными кланами. Такие культуры характеризуются: лояльностью по отношению к «Мы-группе»; отсутствием «личного мнения», оно определяется мнением группы. В индивидуалистских обществах дети вырастают в малых семьях и быстро учатся воспринимать свое «Я» отдельно от других людей. Это «Я» определяет личную идентичность человека и отделяет его от других «Я». Дети рано покидают дом и начинают самостоятельную жизнь, уходя из семьи. Ученым отмечена также связь уровня индивидуализма с уровнем материального благосостояния – чем выше уровень жизни, тем выше индивидуализм.

В *маскулинных* культурах центральное место занимают работа, сила, независимость, материальный успех, открытость, конкуренция, соперничество и существуют разграничения мужских и женских ролей. В *феминных* культурах эти признаки считаются

не такими важными, на первом плане стоят эмоциональные связи между людьми, забота о других членах общества, сам человек и смысл его существования. В маскулинных культурах поощряются амбициозность, соревнование, честолюбие. В работе больше ценится результат, тогда как в феминных культурах – чувство солидарности и скромности.

Дистанция власти – степень готовности общества принимать неравенство распределения власти во взаимоотношениях, учреждениях и организациях. Степень дистанции власти зависит от типа иерархической структуры власти в государстве (горизонтальная и вертикальная). В культурах с низкой дистанцией власти наибольшее значение придается равенству в отношениях и индивидуальной свободе, в иерархических обществах с высокой дистанцией власти ценностями являются подчеркнутое уважение и послушание по отношению к носителям властных полномочий.

Избегание неопределенности – степень угрозы, испытываемой обществом в неявных, двусмысленных ситуациях. В культурах с высоким уровнем данного показателя наблюдается агрессивность, поскольку для них характерен повышенный стресс для индивидов; существует множество внутренних правил и инструкций, определяющих распорядок рабочего дня; люди не склонны к принятию быстрых изменений. В культурах с низким уровнем избегания неопределенности люди больше склонны к риску, для них характерен низкий уровень стрессов в неизвестной ситуации; люди с отличающимся образом мыслей воспринимаются позитивнее; наблюдается отчетливое сопротивление относительно введения формализованных правил, правила устанавливаются только в случае крайней необходимости.

С выделенными типами этико-культурных особенностей Г. Хофстеде связывает процессы культурного измерения и бухгалтерского поведения.

Теория С. Грея. С. Грей определяет культурно-философский базис как систему ценностей, которую разделяют основные группы населения. По словам С. Грея, в теоретическом плане связываются учет и культура, в рамках этой связи может быть оценено влияние культуры на бухгалтерские ценности и учетные изменения. Теория С. Грея строится из социальных ценностей,

которые являются истоками учетной субкультуры. Ценностные системы бухгалтеров являются производными от культурно-социальных ценностей со специальной ссылкой на ценности, связанные с работой. Учетные ценности, в свою очередь, влияют на системы бухгалтерского учета, поэтому культурные факторы напрямую оказывают влияние на развитие систем бухгалтерского учета и финансовой отчетности на национальном уровне [10, с. 1–30]. С. Грей утверждает, что должно быть тесное соответствие между культурной областью и моделью системы бухгалтерского учета. Это базис, на котором ученый строит свою теорию культурной ревалентности бухгалтерского учета. С. Грей расширил модель Г. Хофстеде гипотезой о существовании бухгалтерской подсистемы, которая создает свою систему ценностей от первичной общественной системы ценностей. С. Грей разработал четыре учетные ценности [11], которые были основаны на рассмотренной выше модели Г. Хофстеде:

- профессионализм/законодательный контроль – предпочтение индивидуальному профессиональному суждению и сохранение профессиональной саморегуляции, как противоположность – соблюдение предписывающих законодательных требований и нормативного контроля;
- однородность/гибкость – предпочтение исполнению единых методов бухгалтерского учета и постоянное использование этой практики в течение долгого времени, как противоположность – гибкость в соответствии с осознаваемыми условиями отдельных компаний;
- консерватизм/оптимизм – предпочтение осторожному подходу к измерениям с тем, чтобы справиться с неопределенностью будущих событий, как противоположность – более оптимистичный, индивидуальный, рискованный подход;
- секретность/прозрачность – предпочтение конфиденциальности и ограничение раскрытия информации о бизнесе только для тех, кто тесно связан с управлением и финансированием, как противоположность – отличие от более прозрачного, открытого и публично подотчетного подхода.

С. Грей также предложил гипотезы, связанные с учетными ценностями. Модель С. Грея была способом попытаться понять

степень влияния культурно-философского пласта на учет и уровень, на котором действуют связи между культурой, бухгалтерскими ценностями и практиками бухгалтерского учета. В частности, С. Грей предположил следующее:

- профессионализм будет влиять на характер власти в системе бухгалтерского учета;
- степень однородности будет влиять на то, каким образом система учета применена;
- доля консерватизма будет влиять на методы измерения в системе;
- степень секретности будет влиять на меру раскрытия информации в учетной системе.

Таким образом, терминология бухгалтерского учета происходит от общественного языка; бухгалтерский учет использует язык общества, чтобы объяснить его учетные смыслы.

2.3. ПРОЯВЛЕНИЕ ОСНОВНЫХ ФИЛОСОФСКО-КУЛЬТУРНЫХ ДОКТРИН И СВОЙСТВ КИТАЙСКОЙ МЕНТАЛЬНОСТИ В БУХГАЛТЕРСКОМ УЧЕТЕ

В предыдущем разделе мы раскрыли основные четыре вида культурных измерений Г. Хофстеде. Последующие исследования китайских ценностей Г. Хофстеде и М. Бонда [12] выявили и пятое измерение – краткосрочная и долгосрочная ориентация. Оно также было названо «конфуцианским динамизмом».

Применительно к китайскому обществу культурные аспекты Г. Хофстеде будут выглядеть, как приведено в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Китайские культурные ценности с точки зрения практики ведения бухгалтерского учета

<i>Культурное измерение Г. Хофстеде</i>	<i>Китай</i>
Индивидуализм/коллективизм	Коллективизм
Дистанция власти	Большая
Избегание неопределенности	Сильное
Маскулинность/феминность	Недостаток маскулинности, но и не яркая феминность
Краткосрочная/долгосрочная ориентация	Долгосрочная ориентация

Ш. Чоу описал учетную систему и учетные процессы в Китае и текущее состояние бухгалтерской профессии исходя из влияния конфуцианских ценностей. Он пришел к выводу, что учетное измерение и раскрытие бухгалтерской информации в Китае, а также развитие всей системы бухгалтерского учета были, есть и будут ограничены влиянием китайской конфуцианской культуры и производной от нее учетной субкультуры [4].

Если обратиться к религиозно-этическим учениям древнего Китая, можно из их главных постулатов и принципов выделить шесть основных элементов традиционной китайской культуры и философии, которые и по сей день влияют на китайскую учетную систему и бухгалтерскую практику: теория противоположных «И» (справедливость) и «Ли» (прибыль); противоположность доверия и договора; догматические отношения; консервативная мысль; коллективизм; религиозность (обрядовость) [13].

Таблица 2.2 раскрывает влияние элементов традиционной китайской культуры на национальную систему бухгалтерского учета [14].

Таблица 2.2 – Влияние китайских философско-культурных элементов на национальный бухгалтерский учет

<i>Философско-культурные элементы</i>	<i>Область влияния философско-культурных элементов на бухгалтерский учет</i>	<i>Результат влияния философско-культурных элементов на бухгалтерский учет</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<p>Концепты инь и ян. Верования феншуй. Конфуцианство</p>	<p>Бухгалтерские методы</p>	<p>Методы однократного ввода: – форма Цао Лиу; – Цао Лиу и Цзун Цин; – метод калькулирования итогового баланса «трех колонок»; – метод калькулирования итогового баланса «четырёх колонок». Бухгалтерские методы «трех ног». Методы двукратного ввода: – метод «дверей дракона»; – бухгалтерия «четырёх ног»; – метод Тянь Ди Хэ</p>

1	2	3
Конфуцианство. Феншуй	Учетная информация	Пользователи: император и администрация. Содержание: государственный бюджет и налогообложение. Учетная информация и выводы по феншуй
Конфуцианство. Феншуй	Учетные регламенты	Высокоразвитое государственное регулирование бухгалтерского учета: – государственный контроль в установлении стандартов; – общепринятые негласные учетные стандарты для коммерческих организаций
Конфуцианство. Буддизм	Бухгалтерская профессия/бухгалтер	Статус бухгалтерской профессии. Государственный учет – это профессия чиновников-дворян. Коммерческий учет – нетитулованные профессионалы
Конфуцианство. Феншуй	Государственный учет	Значительная роль в государственной системе. Высокоразвитый государственный учет
Конфуцианство. Буддизм	Частный учет	Учет без определения прибыли. Значительная роль в обществе

Выделяют следующие наиболее весомые культурные воздействия на современный китайский бухгалтерский учет [13]:

- государственная теория (определяет задачи учета, его функции и организацию);
- классовая теория (делает учет политически ориентированным с классовыми характеристиками);
- марксизм (в настоящее время является базовой концепцией бухгалтерского учета, теоретическим бухгалтерским учетом, определяет дальнейшее развитие бухгалтерского учета);

• культурная революция (сильно дискриминировала бухгалтерский учет как сферу знаний и бухгалтера как профессию).

Несмотря на то, что китайская система бухгалтерского учета была выстроена в соответствии со своими традиционными культурно-философскими рамками, до сих пор оказывающими немалое влияние на его дальнейшее развитие. Сегодня китайский учет зависит не только от базовых национальных культурных ценностей, но и от обмена опытом с западными культурами.

Общее представление о факторах, влияющих на развитие китайской отчетности, дает рисунок 2.2.



Рисунок 2.2 – Совокупность факторов, оказывающих влияние на эволюцию китайского бухгалтерского учета

Но, несмотря на множество выделенных факторов развития китайского бухгалтерского учета и провозглашение строительства общества социалистического толка, современная китайская

действительность во многом остается пронизана основами конфуцианства.

Конфуцианская доктрина [12] ставит подход «срединного пути» над неопределенностью. Акцент конфуцианства на приверженности освященных временем ритуалам и традициям предлагает систему учета, характеризующуюся формой и структурой, которая настаивает на обычаях и традиционной практике, а не на инновационных процессах.

Конфуцианство в силу консерватизма как основного принципа ведения дел сформировало китайскую систему бухгалтерского учета с признаками семейственности и сокровенности. Таким образом, небольшие семейные фирмы не только получили большое распространение на территории Китайской Народной Республики, но и, как правило, деятельность их носит скрытый характер.

Также конфуцианский консерватизм проявляется в таком учетном подходе, как «сглаживание доходов», включающем в себя попытку стабилизировать доходы путем размывания пиков доходов во времени, которые могут случаться при изменении дохода. Конфуцианский консерватизм рассматривается в бухгалтерии как активный подход для борьбы с рисками, отражая в учете потери в кратчайшие сроки, но откладывая фиксирование прибыли в учете, пока она не будет явно признана. Подход «сглаживания доходов» нацелен на долгосрочную, а не на краткосрочную эффективность.

Традиционная конфуцианская этика не признает мотив и желание прибыли в деятельности организации. Моральное представление конфуцианства сосредоточено на «И» (справедливости), пока простые люди думают о «Ли» (прибыли). В традиционной китайской культуре «И» и «Ли» были диаметрально противоположными. Желание прибыли воспринималось как зло для общества.

В традиционном способе китайской мысли **инь** и **ян** выражаются как аспекты одной и, в конечном счете, той же системы (т.е. духа или тела, и т.д.), исчезновение одного из них рушит систему. Под влиянием философии инь и ян китайский учет разработан с четким различием между счетами. Самое передовое в истории бухгалтерского учета изобретение метода двойной записи отра-

жает появление четкого разделения между обязательствами и прибылью. Основным принципом китайского бухгалтерского учета, сформированным под влиянием инь и ян, является то, что денежные притоки должны быть равны оттокам денежных средств.

Влияние инь и ян также можно увидеть в наименовании учетных техник. В соответствии с системой бухгалтерского учета Лунгмен процесс начинается с Тянь Фанг (небо отражает ян), продолжился в Ди Фанг (земля отражает инь), а процесс их сбалансирования назывался Тянь Ди Хэ, что означает баланс небес (ян) и земли (инь).

Жители Китая традиционно принимали для себя долгосрочную перспективу как самую надежную, а привычные традиционные способы жития – как наиболее правильные. Они поддерживали традиции для того, чтобы обеспечить мирную и надежную окружающую среду, и на протяжении всей истории явно или тайно сопротивлялись изменениям.

В результате проведенного исторического анализа многие исследователи пришли к выводу о том, что культура была доминирующим фактором среди воздействий окружающей среды в эволюции китайского бухгалтерского учета.

Глава 3

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ И ПРЕДСТАВЛЕНИЮ НЕФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ

3.1. НЕФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ В СИСТЕМЕ ПОВЫШЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ ПРОЗРАЧНОСТИ БИЗНЕС-СТРУКТУР

Переход от индустриального общества к постиндустриальному (информационному, экономике знаний), требует новых подходов к развитию бизнеса, новых инструментов взаимодействия бизнеса с участниками внешней среды.

В условиях постиндустриального общества меняется соотношение вклада различных видов капитала в создание стоимости и смещаются акценты при определении эффективности. Управление финансовым капиталом уступает место управлению интеллектуальным капиталом и человеческими ресурсами, важнейший показатель эффективности – прибыль компаний заменяется конкурентными преимуществами, а квалификационная структура персонала интересует потенциальных инвесторов не в меньшей степени, чем структура баланса. Измерение вышеперечисленных и многих других показателей, характеризующих отдельные аспекты деятельности компании, позволяющих строить обоснованные прогнозы, не всегда поддается стоимостному отражению и представлению в системе традиционных бухгалтерских (финансовых) отчетов. Поиски зарубежными и отечественными исследователями корректных способов стоимостного отражения в бухгалтерской (финансовой) отчетности трудовых ресурсов, интеллектуального капитала, внутренне созданной деловой репутации и иных аналогичных ресурсов, пока что не увенчались успехами.

Таким образом, информационные потребности различных заинтересованных сторон (так называемых стейкхолдеров) не ограничиваются финансовыми показателями деятельности компаний за прошедшие периоды, традиционно содержащимися в

бухгалтерской (финансовой) отчетности компаний. Заинтересованные стороны пытаются оценить деятельность компаний в средне – и долгосрочном периоде для минимизации своих собственных рисков при взаимодействиях.

В связи с этим, на мировом уровне появились новые модификации отчетности компаний: экологические отчеты, социальные, отчеты в области устойчивого развития. В профессиональном сообществе они получили новое название – нефинансовые отчеты.

В соответствии с видением Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП), нефинансовый отчет – это доступное, достоверное, сбалансированное и связанное описание основных аспектов деятельности компании и результатов достижений, связанных с ценностями, целями и политикой устойчивого развития по вопросам, представляющим наибольший интерес ключевых заинтересованных сторон [12]. В число заинтересованных сторон входят: акционеры; инвесторы; работники; организации работников; властные структуры; различные институты гражданского общества; средства массовой информации. Нефинансовый отчет, включая весь процесс его подготовки и распространения, является важным элементом корпоративной системы управления нефинансовыми рисками, повышения эффективности и укрепления конкурентоспособности.

Появление нефинансовой отчетности в мире связано с разработкой и применением сбалансированной системы показателей. По мнению ее авторов, Р. Каплана и Д. Норта, финансовые показатели являются недостаточными для оценки деятельности предприятия в период информационной эры, когда компании должны увеличивать свою будущую стоимость через потребителей, поставщиков, своих работников, новые технологии и инновации [16].

Под нефинансовой отчетностью понимаются официально опубликованные компаниями и организациями документы, в которых они представляют заинтересованным сторонам (стейкхолдерам) полный спектр или ограниченное количество аспектов своей деятельности в области ответственной деловой практики, корпоративной социальной ответственности (КСО) или устойчивого развития (УР). Такие документы включают данные

о стратегии КСО во взаимосвязи со стратегией развития компании, соблюдении этических принципов ведения бизнеса, качестве корпоративного управления, вкладе в охрану окружающей среды, соблюдении прав человека, управлении персоналом, качеством продукции и услуг, поддержке местных сообществ, воздействиях компании на общество по всем ключевым направлениям ее активности [18].

Сравнение основных характеристик финансовой и нефинансовой отчетности представлено в таблице 3.1. Два вида отчетности дополняют друг друга, позволяя инвесторам получить более объективное представление о компании.

Таблица 3.1 – Сравнительный анализ финансовой и нефинансовой отчетности

<i>Характеристики</i>	<i>Финансовая отчетность</i>	<i>Нефинансовая отчетность</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Формы представления отчетности	Форма отчетности: – стандартная (на основе действующих стандартов)	Форма отчетности: – стандартная (в соответствии с действующими стандартами); – в свободном виде; – прочие варианты
Пользователи	Внутренние и внешние пользователи	Внутренние и внешние пользователи
Периодичность	Годовая и промежуточная отчетность	Годовая или двухлетняя отчетность
Основа составления	Отражает финансовое положение, результаты деятельности и движение денежных потоков на основе прошлых событий	Отражает прошлые события, текущее состояние и планы организации на будущее
Соответствие стандартам	Обязательное соответствие принятым стандартам	Добровольное соответствие принятым стандартам
Законодательная база	Развитая законодательная база практически во всех странах	Законодательная база имеется лишь в нескольких странах

1	2	3
Обязательность подготовки	Подготовка обязательна	Подготовка обязательна для публичных и государственных компаний в некоторых странах
Обязательность независимой проверки	Независимая проверка обязательна для публичных компаний	Независимая проверка обязательна для публичных и государственных компаний в некоторых странах

Источник: Составлено авторами по материалам публикации [19].

История нефинансовой отчетности начинается с 70-х гг. прошлого столетия, вначале она выполняла рекламную функцию, и только в 90-е годы XX века сформировалось видение, что деятельность в области корпоративной социальной ответственности (КСО) и устойчивого развития должна носить системный характер, управляться так же, как и другие бизнес-процессы. Определилась и важнейшая внутренняя функция нефинансовых отчетов – служить инструментом планирования и оценки деятельности бизнеса в долгосрочной перспективе.

Концепция социальной ответственности (КСО) начала формироваться в развитых странах в условиях финансовой стабильности примерно в середине прошлого века и в основном ориентировалась на регулирование благотворительной деятельности компаний. Теория КСО была представлена учеными и исследователями, а затем начинает апробироваться компаниями, сделавшими попытки применить ее в собственной деловой практике.

Широкое внедрение элементов корпоративной ответственности в практику корпоративного управления началось с 1970-х гг., когда к аспектам КСО стали относить трудовые отношения и добросовестные деловые практики. Такие аспекты как права человека, проблемы окружающей среды, защита прав потребителей и противодействие мошенничеству и коррупции, добавлялись с течением времени, по мере повышения внимания к ним.

В 1987 году в докладе «Наше общее будущее» Международная комиссия по окружающей среде и развитию (МКОСР) обра-

тила внимание на необходимость «устойчивого развития», при котором «удовлетворение потребностей настоящего времени не подрывает способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности».

Концепция устойчивого развития охватывает различные уровни: планетарный, национальный, отраслевой, а также уровень хозяйствующего субъекта. Для измерения устойчивого развития каждого уровня теоретиками и практиками предлагаются различные подходы. Необходимость оценки устойчивого развития на уровне хозяйствующего субъекта обусловила появление новых требований к формированию и представлению корпоративных отчетов: компании должны информировать заинтересованных пользователей о трех взаимосвязанных аспектах своей деятельности: экономических, экологических и социальных. Появилась новая модификация нефинансовой отчетности: отчетность в области устойчивого развития.

Основные этапы развития нефинансовой отчетности в международной и отечественной практике, в том числе отчетности в области устойчивого развития, представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Основные этапы развития нефинансовой отчетности

<i>Период</i>	<i>Принятые документы, создание организации</i>	<i>Содержание</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1997 г.	Международная независимая организация «Глобальная инициатива по отчетности», (<i>Global Reporting Initiative – GRI</i>)	Организация помогает предприятиям, правительствам и другим организациям понять, как влияет бизнес по важнейшим вопросам устойчивого развития, таким, как изменение климата, права человека, коррупция и многим другим направлениям. Цель – повысить качество, строгость и полезность отчетности в области устойчивого развития

1	2	3
2000 г.	Первая версия «Руководства по отчетности в области устойчивого развития» <i>GRI (G1)</i>	<p><i>GRI (G1)</i> – документ, предлагающий детально разработанный подход к формированию отчетности, отражающей экономическую, экологическую и социальную результативность организации. Из отчетности стейкхолдеры компании могут узнать:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) какие действия предприняты компанией для улучшения экономических, экологических и социальных показателей ее деятельности; б) каковы последствия заявленных действий; в) каковы стратегические инициативы по улучшению данных показателей
2002 г.	Вторая версия «Руководства по отчетности в области устойчивого развития» <i>GRI (G2)</i>	<p><i>GRI (G2)</i> – итог двухлетней работы по совершенствованию документа с учетом практического опыта, комментариев различных заинтересованных сторон со всего мира, отличается более высоким уровнем строгости и качества по сравнению с <i>G1</i></p>
2004 г.	«Социальная Хартия российского бизнеса», принята съездом Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) опубликована в 2005 г.	<p>В «Социальной Хартии российского бизнеса» нашли отражение основополагающие социальные принципы ведения бизнеса: экономическая свобода и ответственность; партнерство в бизнесе; права человека; сохранение окружающей среды; участие в развитии местного сообщества. Российский рамочный документ был заявлен на принципах международных стандартов <i>GRI</i>, признана необходимость подготовки и опубликования социальной отчетности, обеспечения максимальной открытости информации для всех сторон, заинтересованных в результатах деятельности, компании</p>

1	2	3
2006 г.	Третья версия «Руководства по отчетности в области устойчивого развития» GRI (G3)	GRI (G3) – продолжается процесс совершенствования руководства по составлению отчета в области устойчивого развития по отражению сбалансированных и обоснованных результатов деятельности организации в отношении устойчивого развития – включая как положительный, так и отрицательный вклады
2008 г.	В Российской Федерации основана Сеть Глобального договора ООН	Деятельность российской сети ГД ООН – система инициатив, проектов и мероприятий по четырем направлениям, определенным принципами Глобального договора, а также по широкому спектру тем, связанных с продвижением ценностей ответственной корпоративной практики и устойчивого развития. Участники российской сети Глобального договора ежегодно проводят 50–70 целевых мероприятий
2010 г.	Международный стандарт ISO 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности»	Стандарт предлагает методы внедрения социально ответственного поведения в работу различных предприятий и может использоваться в качестве элемента реализации государственной политики
2011 г.	«Рекомендации по проведению самооценки деятельности компании в соответствии с принципами социальной ответственности на основе положений международного стандарта ISO 26000:2010 Руководство по социальной ответственности» (утв. в декабре 2011 год РСПП)	В результате применения рекомендаций компании могут дать обоснованный ответ на вопрос о соответствии представлений компании в области социальной ответственности признанным в мире концепциям; определить «области развития»; уточнить содержание и форматы коммуникации о стратегии и практике социальной ответственности для заинтересованных сторон

1	2	3
2012 г.	Национальный стандарт «Руководство по социальной ответственности» ГОСТ Р ИСО 26000:2012, утв. приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 29 ноября 2012 года № 1611-с.	Документ идентичен международному стандарту ISO 26000:2010 <i>Guidance on Social Responsibility</i> и нацеливает на интеграцию принципов социальной ответственности (прозрачность, подотчетность, этичность поведения и пр.) в бизнес-процессы во всех областях деятельности и на всех уровнях управления
2012 г.	Основан Совет по стандартизации отчетности в области устойчивого развития (<i>SASB</i>)	Цель Совета – разработать и распространить стандарты отчетности в области устойчивого развития, которые помогут компаниям, имеющим листинг на фондовых биржах, раскрывать существенную информацию по аспектам, которые имеют наибольшее влияние на стоимость компании». Организация объявила, что будет использовать такой же подход, который в начале 1970-х гг. привел к созданию Международных стандартов финансовой отчетности (МФСО)
2013 г.	Четвертая версия «Руководства по отчетности в области устойчивого развития» <i>GRI (G4)</i>	<i>GRI (G4)</i> вводит 27 новых элементов отчетности, имеет новую структуру и два уровня подготовки: «Принципы и стандартные элементы отчетности» (разъясняются требования к отчетности, определяется, что необходимо раскрывать): «Руководство по применению» (содержатся дополнительные рекомендации о том, как компании готовить отчеты, соответствующие критериям G4)

1	2	3
2014 г.	Проект Концепции развития публичной нефинансовой отчетности в Российской Федерации на среднесрочную перспективу	Концепция предусматривает поэтапное внедрение обязательной нефинансовой отчетности и практики их заверения для ряда государственных компаний, государственных корпораций и хозяйственных обществ, в уставных (складочных) капиталах которых доля государственной собственности составляет не менее 50% плюс одна акция, разработку методических рекомендаций по подготовке нефинансовых отчетов, использование стимулирующих механизмов

В экономической литературе, в том числе в работах авторов [13, 14] широко представлен анализ развития института нефинансовой отчетности в мире и в Российской Федерации. В последние годы проблемы формирования и представления нефинансовой отчетности, в том числе отчетности об устойчивом развитии и интегрированной отчетности обсуждаются на различных площадках: форумах, конференциях, круглых столах.

Формирование и публикация нефинансовой отчетности является добровольной инициативой бизнеса. Однако в ряде стран, таких как Франция, Норвегия, Дания, Швеция, Финляндия, Голландия государственные компании обязаны сообщать о результатах своей деятельности по конкретным направлениям и показателям корпоративной социальной ответственности. В ЮАР все компании, акции которых котируются на Йоханнесбургской бирже, должны в обязательном порядке готовить интегрированную отчетность (финансовую и нефинансовую).

Соотношение стран, в которых установлены обязательные требования по раскрытию нефинансовой информации и стран, в которых действуют добровольные инициативы, постоянно меняется в направлении установления обязательных раскрытий: в 2006 г. это соотношение было 58 на 42%, в 2010 – 62 на 38%, а в 2013 – 72 на 28% [18].

В странах – членах ЕС с конца 2014 года действует Директива по раскрытию нефинансовой информации, которая обязывает компании, имеющие листинг на фондовых биржах, кредитные и страховые организации и другие организации, чья деятельность затрагивает общественные интересы, раскрывать нефинансовую информацию [18]. Организации с численностью сотрудников более 500 человек должны будут публиковать информацию о политиках, рисках и результатах в таких областях, как социальная политика, трудовые отношения, обеспечение целостности окружающей среды, права человека, предотвращение коррупции и других аналогичных вопросах. Директива является мерой по выполнению стратегии Европейского союза по повышению корпоративной ответственности (принята в 2011 г.).

Стратегическая цель этого документа – изменить действующую экономическую модель: теперь усилия компаний по получению долгосрочной устойчивой прибыли должны в обязательном порядке сочетаться с мерами, направленными на обеспечение социальной справедливости и защиту окружающей среды. Именно такая модель будет являться основным фактором конкурентоспособности на рынках в будущем.

3.2. АНАЛИЗ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ ПРАКТИКИ СОСТАВЛЕНИЯ И ВЕРИФИКАЦИИ НЕФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ

При подготовке нефинансовых отчетов компании чаще всего придерживаются требований Международного стандарта ISO 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности» и «Руководства по отчетности в области устойчивого развития» (GRI).

Международный стандарт ISO 26000:2010 «Руководство по социальной ответственности» (опубликован в 2010 г.) предназначен для добровольного применения. Он предлагает методы внедрения социально ответственного поведения в работу различных предприятий и может использоваться в качестве элемента реализации государственной политики. В ISO 26000 изложено руководство по:

– концепциям, определениям, относящимся к социальной ответственности;

- общим направлениям и характеристикам социальной ответственности;
- принципам и практикам, относящимся к социальной ответственности;
- ключевым вопросам и проблемам относящимся к социальной ответственности;
- интеграции, внедрении и продвижении социально ответственного поведения повсеместно в организации и, посредством ее политики и практики в ее сфере влияния;
- идентификации и вовлечении заинтересованных сторон;
- обмену информацией относительно обязательств и результативности, а также иной информацией в области социальной ответственности.

На основе Международного стандарта ISO 26000:2010 в России принят национальный стандарт «Руководство по социальной ответственности» [2]. До момента утверждения стандарта его роль выполняла Социальная Хартия российского бизнеса, принята съездом Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) в 2004 г. и опубликована в 2005 г.

При подготовке нефинансовых отчетов большинство компаний используют руководство Глобальной инициативы по отчетности (*Global Reporting Initiative, GRI*), которое стало практически универсальной методикой нефинансовой отчетности. В таких странах, как Южная Корея, Южная Африка, Португалия, Чили, Бразилия и Швеция, этот показатель достигает 90% от общего количества нефинансовых отчетов. В России также отдают предпочтение этому документу, половина российских компаний, выпускающих комплексные отчеты, использует руководство GRI в качестве единственной системы отчетности [18]. Стандартные элементы отчета по устойчивому развитию в соответствии с G3 представлены на рисунке 3.1 [3].

Глобальная инициатива по отчетности (GRI), популяризирующая отчетность в области устойчивого развития, ставит своей целью добиться обязательного раскрытия компаниями информации о взаимодействии с окружающей средой, по социальным вопросам и экономической результативности.

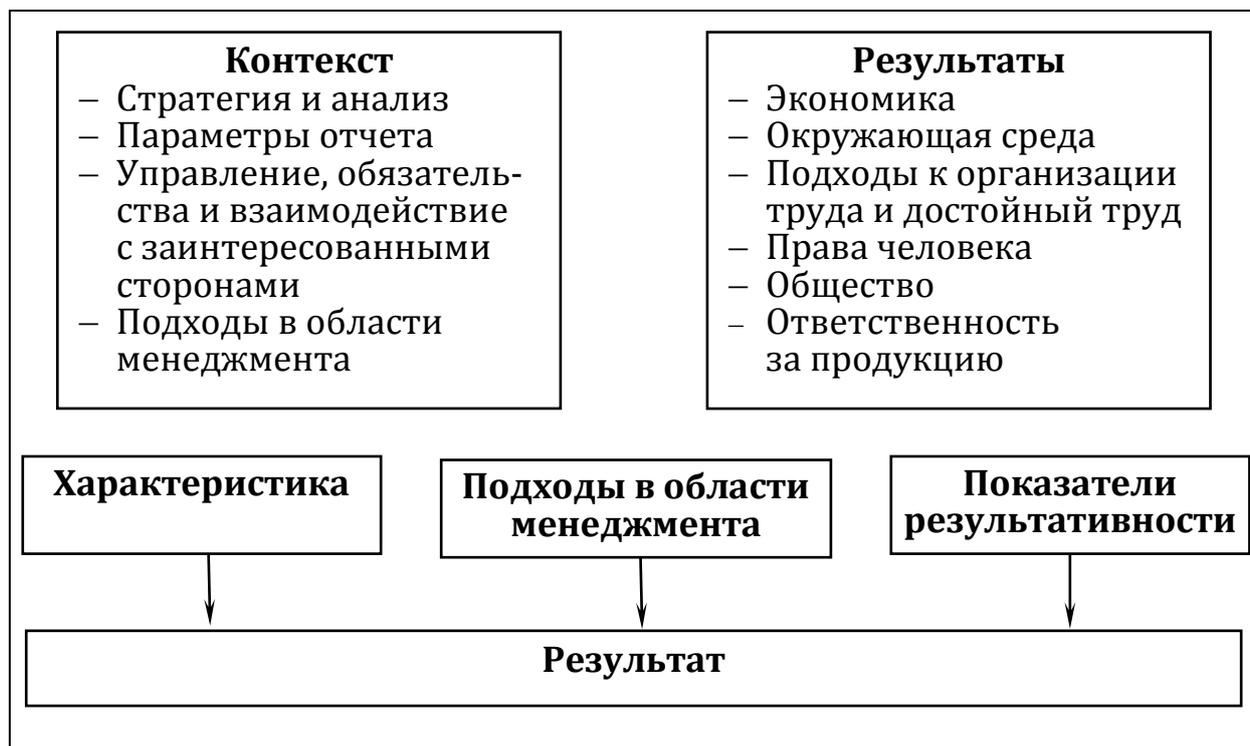


Рисунок 3.1 – Структура отчета по устойчивому развитию

Руководства постоянно совершенствуются в соответствии с требованиями времени, с 2015 г. начинает действовать четвертая версия, стандарт G4, который был окончательно доработан на Ежегодной Глобальной конференции по отчетности (Амстердам, 22–24 мая 2013 г.). Руководство стандарта состоит из двух частей: «Принципы подготовки отчетности и стандартные элементы отчетности» [5] и «Инструкция по применению» [11]. Новый стандарт G4 стал более удобным и понятным, можно подготовить отчет в соответствии с основным вариантом руководства (*core*) либо отчет в соответствии с расширенным вариантом руководства (*comprehensive*). В нем расширен портфель анализа факторов, влияющих на деятельность компании, а также ужесточены требования к раскрытию информации об управлении и цепочке поставок.

В России на основании руководства GRI разработаны базовые индикаторы результативности [12], которые служат основой для формирования российскими организациями отчетов об устойчивом развитии.

Стандарты социальной отчетности и отчетности по устойчивому развитию в значительной степени основываются на приме-

нении Международных стандартов финансовой отчетности (МСФО). Например, в Руководстве по отчетности в области устойчивого развития содержатся требования о подготовке экономических показателей социальной отчетности с учетом соответствующих МСФО и их интерпретаций. При описании ряда показателей имеются ссылки на использование международных стандартов. По формированию показателей, раскрывающим операционные затраты, доходы, выплаты сотрудникам, выплаты поставщикам, нераспределенную прибыль, пожертвования и прочие направления рекомендуется использовать МСФО (IAS) 18 «Выручка», МСФО (IAS) 19 «Вознаграждения работникам», МСФО (IAS) 12 «Налоги на прибыль». Тенденции развития нефинансовой отчетности на мировом уровне наблюдаются также и в России, при этом составление и представление нефинансовой отчетности является добровольной инициативой компаний. В настоящее время отчеты более 150 компаний включены в Национальный регистр нефинансовых отчетов, который ведет Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП). РСПП регулярно выпускает обзоры нефинансовой отчетности, в которых фиксируются ключевые тенденции и изменения, а также передовая практика в этой области.

РСПП большое внимание уделяет верификации (заверению, подтверждению) нефинансовых отчетов. Независимая оценка является важным фактором повышения качества отчетной информации, дает заинтересованным сторонам большую уверенность в достоверности представленных данных, снижает риск неточных толкований и противоречий.

Услуги по внешнему заверению нефинансовых отчетов в мире оказывают различные организации: аудиторские компании «большой четверки», другие профессиональные организации, работающие в сфере аудита и сертификации, управленческого консалтинга, общественные организации, используется также «стейкхолдерское заверение», т.е. заверение группой частных лиц, представляющих стейкхолдеров компании.

Очевидно, что заверять информацию, касающуюся финансовых результатов деятельности компаний, должны аудиторские фирмы. В остальных случаях внешнее заверение могут осуществ-

лять и иные организации или частные лица. В системе GRI предусмотрено, что верификаторы должны быть компетентными в области нефинансовой отчетности, внешними по отношению к компании, чей отчет проходит процесс заверения, применять профессиональный подход к заверению, а также системные, документированные, основанные на фактических данных процессы [18].

По состоянию на 24 октября 2016 г. в Национальный регистр были включены 157 компаний. За период с 2000 по 2015 гг. зарегистрировано 688 отчетов, в том числе: экологических (ЭО) – 53; социальных (СО) – 284: отчетов в области устойчивого развития (ОУР) – 222; интегрированных отчетов – 105, отраслевых – 24 (таблица 3.3).

Как показывают данные таблицы, более половины нефинансовых отчетов (54,2%) зарегистрировано в трех отраслях: энергетической (22,5%); нефтегазовой (18,7%); металлургической и горнодобывающей (13,0 %).

В России наблюдается общемировая тенденция: экологические и социальные отчеты уступают место отчетам об устойчивом развитии и интегрированным отчетам.

Таблица 3.3 – Распределение отчетов компаний по отраслевому признаку (по состоянию на 24 октября 2016 г.)

№ n/n	Отраслевая принадлежность компаний	Число компаний	Количество отчетов				Итого
			интегрированных (ИО)	в области устойчивого развития (ОУР)	социальных (СО)	экологических (ЭО)	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Нефтегазовая	19	0	86	9	28	124
2	Энергетика	41	62	41	42	5	150
3	Металлургическая и горнодобывающая	17	7	27	50	0	84
4	Производство машин и оборудования	2	3	0	0	0	3

Окончание таблицы 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8
5	Химическая, нефтехимическая, парфюмерная	12	27	13	20	0	60
6	Деревообрабатывающая, целлюлозно-бумажная	4	0	0	4	15	19
7	Производство пищевых продуктов	9	0	19	21	0	40
8	Телекоммуникационная	10	3	5	21	0	29
9	Финансы и страхование	17	3	14	61	0	78
10	Жилищно-коммунальное хозяйство	4	0	0	12	1	13
11	Цементное производство и строительство	2	0	1	0	1	2
12	Образование, здравоохранение	5	0	0	11	0	11
13	Транспорт	5	0	3	11	2	16
14	Прочие виды услуг	5	0	8	5	0	13
15	Некоммерческие организации	5	0	5	17	0	22
	ИТОГО	157	105	222	284	53	664
	Отраслевые отчеты	4	0	1	21	0	22
	ВСЕГО	161	105	223	307	513	688

Источник: Аналитический отчет о нефинансовой отчетности СППР [6].

Удельный вес отчетов об устойчивом развитии в общем количестве нефинансовых отчетов (таблица 3.4) увеличился с 12,5% (2001–2005 гг.) до 35,8% в (2011–2015 гг.), интегрированных отчетов: с 0 % до 27,3%. В то же время снижается удельный вес экологических отчетов с 26,2 до 4,2% и социальных с 61,3 до 32,7% (2011–2015 гг.).

Таблица 3.4 – Распределение отчетов компаний в динамике за 2000–2015 гг.

Вид отчетов	Единицы измерения	Отчетный период				
		2000	2001–2005	2006–2010	2011–2015	Всего (% к общему итогу)
Экологические отчеты	%	3,8%	26,2%	6,4%	4,2%	8,0%
	кол-во	2	21	16	14	53
Социальные отчеты	%	0,2%	61,3%	50,4%	32,7%	42,8%
	кол-во	0,5	49	126,5	108	284
Отчеты в области устойчивого развития	%	0,2%	12,5%	37,2%	35,8%	33,4%
	кол-во	0,5	10	93,5	118	222
Интегрированные отчеты	%	0%	0%	6,0%	27,3%	15,8%
	кол-во	0	0	15	90	105
Итого	% к общему итогу	0,5%	12%	37,8%	49,7%	100%
	кол-во	3	80	251	330	664

Источник: Составлено авторами по данным официального сайта Российского союза промышленников и предпринимателей [7].

Такая тенденция закономерна, она соответствует тенденции развития концепции устойчивого развитию в глобальном аспекте: от осознания экологических проблем к триединому итогу: экономика, экология и социальные аспекты. Поэтому закономер-

но, что в 2001–2005 гг. в общем объеме нефинансовых отчетов преобладали экологические и социальные: 26,2% и 61,3% соответственно.

Отчеты, раскрывающие в виде нефинансовых показателей экономические, экологические и социальные аспекты во взаимосвязи (отчеты в области устойчивого развития) составляли всего лишь 12,5% от общего количества отчетов, а интегрированные отчеты в этот период вообще не составлялись. В 2006–2010 гг. происходит резкое снижение экологических отчетов (на 19,87 п.), они уступают место отчетам об устойчивом развитии, наблюдается рост их удельного веса на 25,3 п., в 2006–2010 гг. появляются первые интегрированные отчеты (6,0%). Что касается социальных отчетов, то их удельный вес за этот период хотя и уменьшился на 10,9 п., но все-таки составил более половины от общего числа отчетов (50,4%).

Период с 2011 по 2015 гг. характеризуется снижением удельного веса экологических (на 2,3 п.) и социальных (на 17,7 п.) отчетов, небольшим уменьшением удельного веса отчетов об устойчивом развитии (на 1,4 п.) и резким «скачком» интегрированных отчетов, их удельный вес увеличился с 6,0 до 27,3% (на 21,3%).

3.3. Перспективы развития нефинансовой отчетности в Российской Федерации

Проведенные исследования позволяют сделать вывод, что в России процесс внедрения нефинансовой отчетности опаздывает от западных стран, в настоящее время нефинансовые отчеты российских компаний не требуются ни биржами, ни государственными органами, ни иными регуляторами. Нам представляется, что оживлению этого процесса будет способствовать принятие Концепции развития публичной нефинансовой отчетности, проект которой в настоящее время активно обсуждается [8].

Цель Концепция развития публичной нефинансовой отчетности в Российской Федерации на среднесрочную перспективу (далее – Концепция) – повысить ответственность российских организаций за социальные и экологические результаты их дея-

тельности и обеспечить информационную открытость за счет регулярного выпуска публичной нефинансовой отчетности.

Предполагается обязательная регулярная публикация государственными корпорациями, доля участия в которых государства составляет 100%, нефинансовых отчетов об устойчивости развития и экологической ответственности, подлежащих независимой проверке или заверению. В таблице 3.5 представлены структура и содержание Концепции [1].

Таблица 3.5 – Структура Концепция развития публичной нефинансовой отчетности в Российской Федерации на среднесрочную перспективу

<i>№ n\п</i>	<i>Структура Концепции</i>	<i>Краткое содержание</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1	Необходимость развития публичной нефинансовой отчетности (ПНО)	Развитие ПНО необходимо для повышения подотчетности организаций и вовлечения большего числа заинтересованных сторон в решение вопросов, находящихся на стыке интересов бизнеса, государства и общества
2	Цели и задачи развития публичной нефинансовой отчетности	<p>Введение единого понятийного аппарата в сфере социальной ответственности (СО) и ПНО. Повышение осведомленности широкого круга лиц и организаций о международных стандартах СО и ПНО.</p> <p>Обзор форм ПНО, видов проверки, оценки и заверения ПНО, а также сопутствующих процедур и требований.</p> <p>Разработка мер по публикации, распространению и совершенствованию механизмов и форм публичной нефинансовой отчетности.</p> <p>Создание основы для: формирования нормативно-правовой базы в сфере СО и ПНО, профессиональной подготовки, повышения квалификации и аттестации в сфере СО и ПНО, информационной поддержки в сфере СО и ПНО</p>

1	2	3
3	Проверка, оценка и заверение публичной нефинансовой отчетности	<p>Проверка, оценка и заверение в рамках реализации поставленных задач:</p> <ul style="list-style-type: none"> • отчет / часть отчета / отдельные показатели в составе отчета; • информационные системы, процедуры и процессы, связанные с подготовкой ПНО; • программы, проекты и инициативы, связанные с деятельностью организации в области СО с точки зрения их отражения в ПНО
3.1	Внутренняя проверка публичной нефинансовой отчетности	<p>Субъектом внутренней проверки ПНО является структурное подразделение организации, наделенное контрольно-ревизионными функциями и независимое по отношению к остальным подразделениям организации. Объектами внутренней проверки ПНО могут являться полнота, точность и надежность (достоверность) данных и информации, соответствие ПНО использованным стандартам и руководствам, а также надлежащий характер управленческого учета в рамках подготовки ПНО и эффективность внутренних процессов ПНО</p>
3.2	Внешняя оценка, проверка и заверение публичной нефинансовой отчетности	<p>Внешней оценке, проверке и заверению может быть подвергнут как сам отчет, его часть или отдельные показатели в его составе, так и деятельность организации по основным темам в сфере социальной ответственности с точки зрения ее отражения в ПНО. Объектами такой оценки, проверки и заверения могут являться раскрытие существенных вопросов и учет мнений в зависимости от формы внешней оценки.</p>
4	Этапы развития публичной нефинансовой отчетности	<p><u>Этап 1</u> (2014 отчетный год). 22 госкомпании публикуют ПНО согласно Директивам. Осуществляется информирование экспертного сообщества и российского бизнеса о Концепции развития ПНО, проводятся разъяснительные мероприятия. Министерством экономического развития Российской Федерации в установленном порядке утверждаются Методические рекомендации по подготовке ПНО.</p>

1	2	3
		<p><u>Этап 2</u> (2015–2016 отчетные годы). Формируется система государственного регулирования в сфере СО и ПНО, в том числе разработка методических рекомендаций по ведению управленческого учета в рамках подготовки ПНО и по подготовке ПНО для различных видов организаций. Разрабатываются механизмы, стимулирующие развитие ПНО (учет наличия ПНО у компаний-поставщиков товаров и услуг при проведении государственных и муниципальных закупок, рейтинги, рэнкинги, премии и т.п.).</p> <p><u>Этап 3</u> (2017–2019 отчетные годы). Совершенствуется система государственного регулирования в сфере СО и ПНО, развиваются механизмы, стимулирующие развитие ПНО. Вводится практика проведения независимой проверки и заверения ПНО для организаций Этапа 2. Происходит расширение спектра компаний, на которых распространяется требование публикации ПНО.</p> <p><u>Этап 4</u> (с 2020 г.). Вводится практика проведения независимой проверки и заверения ПНО. Происходит расширение спектра компаний, на которых распространяется требование подготовки и публикации ПНО, за счет прочих организаций, имеющих в границах консолидированной финансовой (бухгалтерской) отчетности за отчетный год объем реализации или сумму активов свыше 15 млрд руб. или численность работающих свыше 5000 человек</p>

В соответствии с проектом Концепции процесс внедрения в России публичной нефинансовой отчетности будет проходить в четыре этапа: 2014 г.; 2015–2016 гг.; 2017–2019 гг.; с 2020 г.

Формирование методологии и методического инструментария публичной нефинансовой отчетности будет осуществляться на втором этапе, в том числе формирование системы государственного регулирования в сфере социальной отчетности и публичной нефинансовой отчетности, а также разработка методиче-

ских рекомендаций по ведению управленческого учета для ее подготовки. Первоначально предполагается введение обязательного законодательного требования по подготовке и публикации нефинансовой отчетности для компаний с государственным участием.

Развитию нефинансовой отчетности в России способствует принятие Банком России в марте 2014 г. новой редакции Кодекса корпоративного управления, «рекомендуемого к применению акционерными обществами, ценные бумаги которых допущены к организованным торгам». В Кодексе указано, что Общество и его деятельность должны быть прозрачными для акционеров, инвесторов и иных заинтересованных лиц, а Годовой отчет, являясь одним из наиболее важных инструментов информационного взаимодействия с акционерами и другими заинтересованными сторонами, должен содержать информацию, позволяющую оценить итоги деятельности общества за год [3].

Следствием развития нефинансовой отчетности на мировом уровне стало появление института интегрированной отчетности. По мнению И. Коротецкого, интегрированная отчетность отражает глобальный тренд по интеграции финансовой и нефинансовой информации, а также растущие требования инвесторов к раскрытию информации о фундаментальных факторах создания стоимости. Внедрение в практику интегрированной отчетности снизит «информационную асимметрию», при которой только руководство компании благодаря внутренней отчетности знает о подлинном состоянии дел, а внешние пользователи несут повышенные риски использования приукрашенных данных для принятия ими своих инвестиционных решений [17].

Международный совет по интегрированной отчетности (МСИО) был создан в 2010 г., а первым документом, который этот орган утвердил 9 декабря 2013 г., является Стандарт по интегрированной отчетности (*The International Integrated Reporting Framework*), устанавливающий ведущие принципы и элементы содержания интегрированного отчета, а также объяснение фундаментальных концепций, лежащих в их основе.

Долгосрочной целью МСИО является мир, в котором интегрированное мышление внедряется в основную деловую практи-

ку в государственном и частном секторах, при использовании интегрированной отчетности как нормы корпоративной отчетности. Развитие интегрированного мышления и отчетности, результатом которого является эффективное и продуктивное распределение капитала, будет способствовать финансовой стабильности и устойчивому развитию [10]. Интегрированная отчетность направлена на повышение качества информации, доступной поставщикам финансового капитала, для обеспечения более эффективного и продуктивного распределения средств; выработку более эффективного подхода к корпоративной отчетности, которая соединяла бы в себе различные направления отчетности и предоставляла информацию о полном наборе факторов, оказывающих существенное воздействие на способность организации создавать стоимость в течение долгого времени. Она способствует усилению подотчетности и ответственности в отношении широкого набора капиталов (финансового, производственного, интеллектуального, человеческого, социально-репутационного и природного) и улучшению понимания их взаимозависимости. Интегрированная отчетность поддерживает интегрированное мышление, принятие решений и действий, сосредоточенных на создании стоимости в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периоде.

Интегрированный отчет представляет собой краткое отображение того, как стратегия, управление, результаты и перспективы организации в контексте внешней среды ведут к созданию стоимости в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе. Он включает в себя существенные аспекты как финансовой, так и социальной, экологической деятельности, а также деятельности компании в области корпоративного управления и устойчивого развития.

Он не может быть представлен в виде совокупности финансовых отчетов, отчета о применении принципов устойчивого развития, телефонных конференций с аналитиками или информации на веб-сайтах, он должен представлять связанную информацию и объяснять, как стоимость создается в течение долгого периода времени. Достоинства интегрированной отчетности состоят в возможности включения аспектов устойчивого развития

в состав традиционной отчетности, в акцентировании внимания на процессе создания стоимости и демонстрации того, как компания реагирует на внешние угрозы и возможности.

Достоинства интегрированного отчета по сравнению с иными видами нефинансовой отчетности состоят в следующем:

- возможность включить аспекты устойчивого развития в традиционные отчетные документы, которые уже составляют компании;
- фокусирование на процессе создания стоимости;
- возможность продемонстрировать, как компания реагирует на внешние угрозы и возможности [18].

Схема создания стоимости согласно Стандарту, представлена на рисунке 3.2.

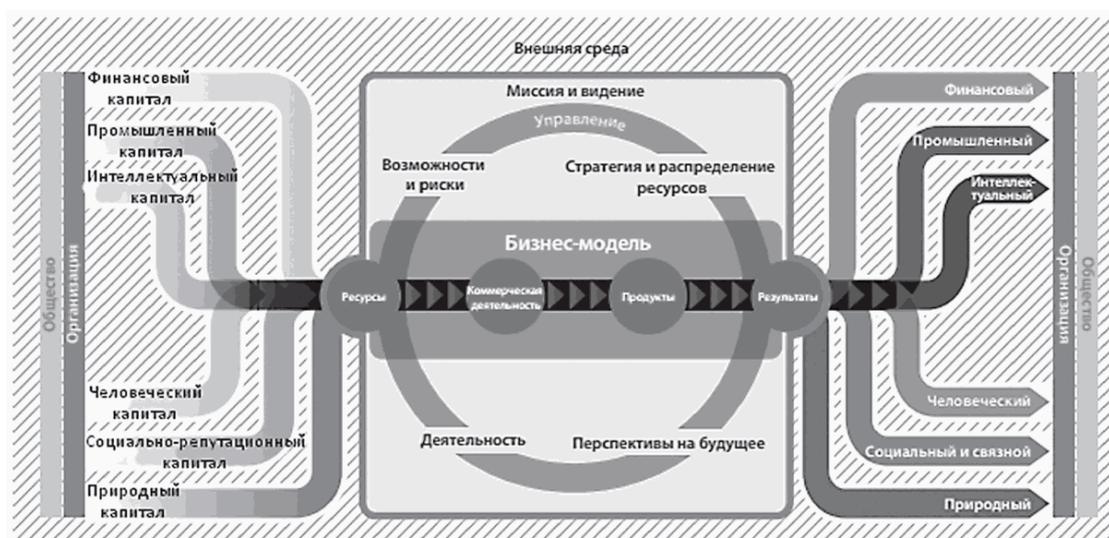


Рисунок 3.2 – Процесс создания стоимости компании [10]

В 2014 г. Комитетом по интегрированной отчетности (IRC) из Южной Африки на основе Стандарта по интегрированной отчетности разработано Начальное руководство по подготовке интегрированного отчета, оно может быть использовано в качестве практических рекомендаций по подготовке интегрированного отчета.

В августе 2012 г. по инициативе Госкорпорации «Росатом» и Международного Совета по интегрированной отчетности (МСИО) образована Российская Региональная Сеть по интегрированной отчетности¹ (РРС). Подобные сети созданы и в 12-ти странах

¹ URL: www.ir.org.ru.

мира (США, Англия, Германия, Франция, Австралия, Япония и пр.). Они предназначены для продвижения интегрированной отчетности, для поддержки качества отчетности в разных странах мира, участвуя в работе МСИО, в том числе и в совершенствовании Международного стандарта по интегрированной отчетности. Региональные сети являются общественными объединениями заинтересованных людей и организаций (представители бизнеса, профессиональных организаций экспертов, аудиторов и консультантов, образовательных учреждений, финансовых учреждений, органов власти) в повышении качества корпоративной отчетности. В 2013 г.¹ и в 2014 г.². РРС совместно с группой компаний проведено исследование по корпоративной прозрачности крупнейших российских компаний. При этом корпоративная прозрачность определяется как механизм уменьшения асимметрии информации между компанией и заинтересованными сторонами.

В результате было выделено три группы компаний: компании с высокой прозрачностью, с низкой прозрачностью и непрозрачные компании. В компаниях первой группы информация раскрывается достаточно полно, введены элементы системного подхода к составлению отчетности, а также используются международные стандарты. Организации второй группы характеризуются низким уровнем раскрытия информации, в них практически отсутствуют элементы системного подхода к публичной отчетности, а международные стандарты или их элементы используют единичные компании. У таких организаций непрозрачной зоны публичная отчетность отсутствует.

В 2015 г. исследование было продолжено, выделено пять уровней прозрачности³, их характеристика представлена в таблице 3.6.

¹ URL: <http://transparency2013.downstream.ru/#/ru/1255> (дата обращения: 15.07.2016).

² URL: <http://transparency2014.downstream.ru/#/ru/1255>) (дата обращения: 15.07.2015).

³ URL: <http://dastrateg.bget.ru/wp-content/uploads/2015/11/Issledovanie-korporativnoj-prozrachnosti-krupshejshih-rossijskih-kompanij-2015.pdf> (дата обращения: 13.11.2016).

Таблица 3.6 – Прозрачность крупнейших российских компаний в 2015 г.

<i>Уро- вень</i>	<i>Наименование</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Кол-во компаний</i>
1.	Раскрытие информации на уровне лучших международных практик	Компании, отчетность которых подготовлена по международным стандартам и которые используют хотя бы одну из процедур заверения отчетной информации (не считая заверения финансовой информации): заверение нефинансовой информации независимым профессиональным аудитором, общественное заверение отчетной информации: экспертное заверение и/или стейкхолдерское заверение	28
2.	Раскрытие информации по международным требованиям	Компании, отчетность которых подготовлена по международным стандартам отчетности (помимо выполнения требований Центрального Банка РФ)	16
3.	Раскрытие информации сверх российских законодательных требований	Компании, которые готовят отчетность сверх минимальных национальных требований к отчетности (требования Центрального Банка РФ), то есть, дополнительно раскрывают информацию, важную с точки зрения устойчивого развития, информацию о соблюдении Кодекса корпоративного управления и пр.	138
4.	Раскрытие информации в соответствии с российскими законодательными требованиями	Компании, которые готовят отчетность только по минимальным национальным требованиям к отчетности (требования Центрального Банка РФ)	293
5.	Непрозрачный уровень	Компании, которые не выпускают публичных отчетов	181
	Уровень не определен	Отчетность на иностранном языке	73
	Итого:		729

В периметр исследования было включено 729 компаний, из них 400, входящих в рейтинг «Эксперт-400» за 2014 год, а также компании:

- имеющие листинг на Московской и зарубежных биржах;
- входящие в перечень системообразующих организаций, сформированный в соответствии с Постановлением Правительства РФ;
- государственные корпорации и управляемые ими компании с выручкой не ниже трех миллиардов рублей.

Как показывают данные таблицы, только 44 крупнейших компаний (28 + 16), всего лишь 6% от общего количества исследуемые, соответствуют современным требованиям корпоративной прозрачности; 138 компаний или 18,9% от общего количества, в добровольном порядке раскрывают информацию выше требований Центрального Банка РФ. Самую многочисленную группу (293 компании или 40,2%) составляют компании, которые раскрывают отчетную информацию по минимальным национальным требованиям к отчетности. При этом 24,8% составляют компании, которые не выпускают публичных отчетов, и, следовательно, их деятельность является непрозрачной. Из них двадцать две компании имеют организационно-правовую форму ОАО, одна – ПАО, восемь компаний являются системообразующими, а две являются эмитентами Московской биржи.

Повышению корпоративной прозрачности российских компаний будет способствовать использование международной практики усиления требований по раскрытию нефинансовой информации, то есть введение на законодательном уровне обязательных норм. Кроме государственного регулирования, требования к обязательному раскрытию нефинансовой информации могут быть сформулированы отраслевыми и профессиональными ассоциациями, регуляторами фондового рынка.

Р а з д е л II

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ КАК ИНФОРМАЦИОННАЯ ОСНОВА МЕНЕДЖМЕНТА СОВРЕМЕННЫХ БИЗНЕС-СТРУКТУР

Г л а в а 4

ВОЗМОЖНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

4.1. ВЗАИМОСВЯЗЬ УЧЕТНОЙ ФУНКЦИИ С УПРАВЛЕНИЕМ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Современная рыночная экономика построена на иной основе, чем существовавшая ранее система общественных отношений. В результате перестройки в России главной отличительной чертой экономики стали хозяйственная и финансовая самостоятельность организаций, проявляющаяся в их полном самофинансировании, в использовании внутренней политики ценообразования, в выработке собственной финансовой стратегии, определении рынков сбыта продукции (услуг), контрагентов и др., в управлении операционной деятельностью предприятия в целом.

Как известно, операционная деятельность предприятия представляет собой одну из областей его деятельности и подразумевает процессы производства и доставки до потребителя продуктов компании – закупки, производство, логистика и продажи, а также обеспечивающая деятельность организации. Таким образом, это совокупность трудовых и естественных процессов, в результате осуществления, которых создается продукция, и оказываются услуги. Эффективность операционной деятельности из-

меряется через соотношение объема и качества продукции к ресурсам, используемым для ее получения.

Операционная деятельность организации является предметом изучения операционного менеджмента, поэтому его определяют, в первую очередь, как деятельность по управлению процессами приобретения материалов и превращения их в готовый продукт и поставкой этого продукта покупателю. На сегодняшний день операционный менеджмент является отдельным предметом изучения и заключается в эффективном управлении любыми операциями, что в последнее время становится все сложнее.

С одной стороны, появление и продолжающееся развитие большого количества прогрессивных технологий позволяет организациям принимать решения, которые должны привести к важным и далеко идущим положительным последствиям для компании.

С другой стороны, однако, колоссальные объемы информационных потоков и значительная многовариантность принимаемых решений на каждом этапе бизнес-процесса может принести вызвать запутанность, негативные последствия для внутренней жизни организации, затронуть структуру операционной деятельности. Главным в этой ситуации выступает умение менеджмента организации эффективно и своевременно принимать управленческие решения в отношении операций любого характера. Тем самым, наиболее актуальным следует выделить подготовку для менеджмента релевантной информации и вариантов для принятия управленческих решений на основе сбора и анализа обоснованной, существенной, актуализированной информации.

Для понимания условий функционирования операционного менеджмента целесообразно обозначить ключевые явления в современной российской экономике:

- 1) нестабильность внешней среды организации;
- 2) необходимость увеличения скорости реакции организации на изменения внешней среды;
- 3) необходимость наличия в организации механизма действий по обеспечению выживаемости организации,
- 4) усиление конкуренции;
- 5) наличие кризисной экономической ситуации во многих отраслях промышленности.

В таких условиях становится объективным, что в данный период времени должна произойти модернизация и пересмотр ряда вопросов об эффективности системы управления производством на предприятиях [3]. Появляется необходимость в совершенствовании системы менеджмента для создания еще более эффективной системы управления.

При этом, целью операционного менеджмента является формирование эффективной системы управления операциями в производстве. Он направлен на построение «управляемых» производственных систем, путем выполнения специфических действий и процедур с задачей получения рыночного результата деятельности фирмы.

Одним из основополагающих принципов операционного менеджмента является ориентация на потребителя по таким главным критериям как: качество продукции, обновление ассортимента и изменение объемов выпуска продукции. Важнейшим современным инструментом операционного менеджмента является исследование и анкетирование с целью выявления потребностей потребителя и разработки стратегии по удовлетворению их потребностей, для чего назначаются лица, ответственные за проведение исследований, которые впоследствии будут контролировать осуществление новых стратегий.

Залогом производственного успеха являются отношения между партнерами и поставщиками: организации должны быть уверены в своих поставщиках. Для этого проводится анализ финансовых контактов, потенциальных партнеров, текущего состояния их дел, а также выгод, которые возможны при сотрудничестве с ними. При работе с партнерами необходимо искать способы более рационального использования денежных средств для обеспечения товаров и услуг более широкие рыночные каналы.

Как известно, на современном предприятии реализуются такие функциональные процессы (функции), как планирование, организация, мотивация, координация, учет финансовых ресурсов, контроль за финансовым состоянием, анализ финансово-хозяйственной деятельности, оперативное регулирование финансов и контроль [6]. Но при этом, в настоящее время в основной массе информационных систем в полном объеме реализована лишь

функция по учету и отчетности. Функция планирования реализована лишь частично, она не охватывает все финансовые показатели организации, отсутствует взаимоувязка показателей между отдельно составленными планами, а также не осуществляется контроль за непревышением фактических расходов над плановыми назначениями, так как функция предварительного контроля отсутствует полностью. Анализ финансово-хозяйственной деятельности, как правило, осуществляется только по итогам года на основании форм годовой финансовой отчетности, вследствие чего отсутствует возможность в течение года принимать оперативные решения по регулированию финансов.

Для того чтобы добиться повышения эффективности, необходимо выявить и устранить потери ресурсов, возникающие ежедневно: неэффективное использование рабочего времени, оборудования, складских площадок, транспорта, потери сырья, материалов, энергии, продукции и др. Существует множество инструментов повышения эффективности: карты сбалансированных показателей, оптимизация организационной структуры, внедрение информационных технологий, мотивация и управление вовлеченностью персонала – внедрение этих инструментов дает точечные результаты и улучшает ситуацию локально [5].

Разрозненные попытки повысить эффективность компании отдельными функциональными службами не так результативны, как единый интегрированный подход к повышению эффективности.

Поэтому, на наш взгляд, в основу решения задачи повышения операционной эффективности целесообразно заложить следующий принцип: используя системный подход, объединить все усилия по улучшениям, предпринимаемые в компании, и направить их на достижение одной цели – эффективности операционной деятельности предприятия. Таким действенным инструментом может выступить управленческий учет, как система, интегрирующая в себе все информационные потоки организации и предлагающая менеджменту организации лишь релевантную информацию. Управленческий учет находится между процессом управления и учетом, связывая между собой менеджмент и бухгалтерские службы.

Сегодня управленческий учет можно назвать «азбукой и языком бизнеса». Многие управленческие решения в отношении хозяйствующего субъекта принимаются по результатам анализа данных его отчетности: решение о предоставлении кредита, о приобретении эмитированных им ценных бумаг и др. В этих условиях определяющими качественными характеристиками учета становятся его оперативность и углубленный аналитический подход к обработке и последующему анализу информации. Прежде всего, это относится к учету затрат на производство, оценке выполнения производственных программ, учету фактического объема производства, анализу достигнутых результатов. Поэтому, учет приобретает направленность в будущее [1].

Вместе с тем, особое место учетной функции управления уже в XIX в. отметил известный английский экономист Анри Файоль. Он назвал учетную функцию управления «... органом зрения предприятия», подчеркивая при этом, что «... хорошее счетоводство – простое и ясное, дающее точное представление о работе предприятия и ее условиях, – является могущественным средством управления».

Для принятия эффективных оперативных решений менеджерам и руководителям предприятий необходима достоверная информация как о производственном, так и финансовом положении предприятия. При этом, необходима реализация основных функций: 1) координация управленческих процессов по достижению целей предприятия; 2) информационная поддержка процесса принятия решений на разных уровнях управления (в том числе организация эффективной информационной системы на предприятии).

Основой конкурентоспособности организаций на современном этапе стала отлаженная система информационного обеспечения управления деятельностью, в рамках которой, как правило, функционируют три вида учета: финансовый, налоговый и управленческий. Каждый из них ориентирован на полное и своевременное обеспечение соответствующей информацией определенного сегмента пользователей, преследующего специфические цели: финансовый учет – своевременно обеспечить заинтересованных внешних пользователей внешней финансовой отчетностью

для оценки финансового состояния организации; налоговый учет – правильно и в соответствии с установленными сроками рассчитаться с бюджетом и внебюджетными фондами, снизив при этом налоговое бремя организации; управленческий учет – обеспечить информационную поддержку менеджеров организации.

В экономическую жизнь страны управленческий учет вошел вместе с возникновением и ростом предприятий, ориентированных на рынок. В конкурентной среде от правильных, адекватных этой среде управленческих решений зависит зачастую не только процветание бизнеса, но и само его существование [2]. Под воздействием объективных факторов, обусловленных новыми технологиями, государственным регулированием и ростом предприятий, усложняется структура бизнеса, возникает потребность в одновременном развитии многих направлений деятельности, в формировании значительного количества структурных подразделений (отделов, служб) как на уровне отдельных юридических лиц, так и на уровне холдингов.

4.2. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Учетная информация должна служить необходимой основой для осуществления процессов прогнозирования, планирования, нормирования, анализа и контроля, т.е. выступать важным средством принятия эффективных управленческих решений. Такая информация должна, прежде всего, быть систематизированной, то есть выстроенной системой информационного обеспечения управления деятельностью хозяйствующего субъекта.

Выгодной особенностью управленческого учета как метода повышения эффективности операционной деятельности предприятия является тот факт, что он взаимосвязан со всеми видами учета и может интегрировать в себе информационные потоки всех других видов учета.

Как видно из рисунка 4.1, сплошная стрелка \longrightarrow отражает поток данных, предназначенных для менеджмента организации при принятии управленческих решений. В этом случае система управленческого учета предоставляет полную информацию, ин-

тегрированную и из всех учетных подсистем, находящихся в информационном поле организации.



где

-➔ потоки информации, используемой данным видом учета;
- ➔ потоки информации для учета последствий принятых управленческих решений;
- - - - ➔ использование принципов ведения учета и составления отчетности;
- ➔ поток информации для принятия управленческих решений.

Рисунок 4.1 – Система информационного обеспечения управления деятельностью хозяйствующего субъекта

Управление предприятием основано не только на таких функциях, как, например, планирование, организация, регулирование и стимулирование производства, но и на учетной функции, которую и выполняет система бухгалтерского учета. С этой позиции учет выступает в качестве одного из важнейших элементов современной системы управления организаций любого профиля. На этапе переходного периода система учета столкнулась с ситуацией, когда информационные потребности внутренних пользователей оказались выше, детальнее и разнообразнее, чем существовавшая информационная база [2].

Управленческая информация представляет собой совокупность сведений, данных, результатов наблюдений об изучаемом хозяйствующем субъекте, действиях и влияющей на исследуемый субъект внешней среде для принятия своевременных и адекватных управленческих решений, а также те данные, которые устраняют неопределенность, вносят ясность в исследуемые явления. Информация является фундаментом, основой всей цепочки процесса подготовки, выбора, принятия и реализации различных управленческих решений.

Предоставление информации менеджерам организации, на основе которой они могут обоснованно принимать решения, направленные на повышение эффективности и производительности текущих операций, а, в конечном итоге, – на собственный капитал организации, – это сфера управленческого учета. Таким образом, управленческий учет предназначен для решения внутренних задач управления организацией и формируется ею самостоятельно. Информация, генерируемая в системе управленческого учета, регламентируется только потребностями менеджеров и может быть представлена как в денежном, так и в натуральном выражении.

В системе управленческого учета требования к информации, с одной стороны, более либеральны: допускается большая свобода при ее формировании – возможность использования неколичественной, незадокументированной, неучетной информации, примерных прогнозных оценок. Вместе с тем, в системе управленческого учета требования выше с точки зрения качества и детализации, глубины предоставляемой информации. Здесь нельзя ограничиться только количественными, финансовыми данными, необходимо выполнение особых требований к качеству используемой информации. Методы управленческого учета позволяют получить информацию, охватывающую деятельность предприятия более широко и детально, чем информация, содержащаяся в финансовой отчетности. Поэтому для внутреннего управления необходима информационная система, отличная от той, которая используется в учете, регулируемом законодательно.

Управленческий учет сопровождает и поддерживает процесс управления на всех стадиях бизнес-процесса. Бизнес-процесс –

это один, несколько или множество вложенных процессов (внутренних шагов деятельности), которые заканчиваются созданием продукта, необходимого клиенту. Таким образом, выходом или результатом выполнения бизнес-процесса всегда являются информация, услуги или товары, востребованные клиентом. При этом бизнес-процесс может иметь несколько выходов (Хаммер).

К таким «вложенным процессам» можно отнести все элементы управленческого учета:

- планирование (стратегическое, тактическое, операционное);
- собственно учет;
- управленческую отчетность;
- управленческий контроль;
- управленческий анализ.

Как видно из рисунка 4.2, все выделенные элементы находятся в тесной взаимосвязи. Нарушение функционирования одного из них влечет за собой сбой гармоничной системы управления организацией.

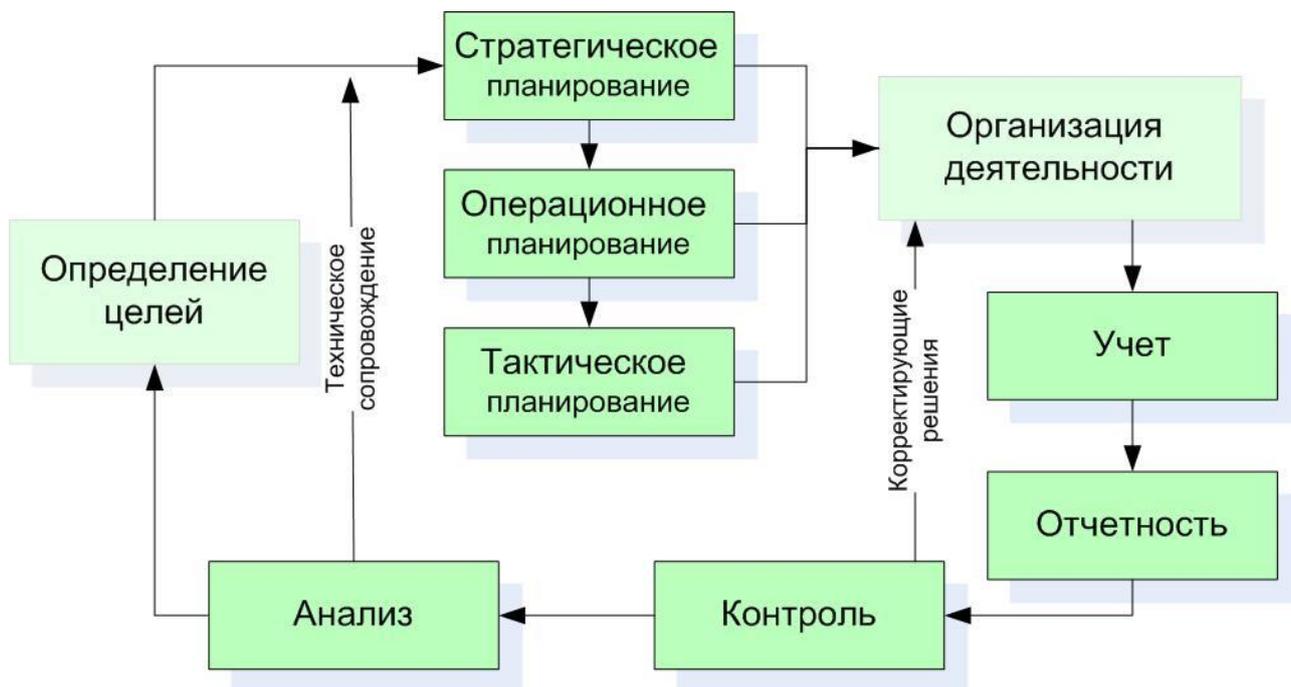


Рисунок 4.2 – Взаимосвязь элементов управленческого учета

Так как деятельность организации осуществляется в соответствии с плановыми решениями, первым элементом управленческого учета является планирование. В экономическом лекси-

коне нашей страны данное понятие появилось достаточно давно и дало название целой экономической системе – плановой экономике. Планирование тесно связано с современным термином бюджетирование, возникшим в бухгалтерской терминологии с началом реформ 90-х годов.

В целом, бюджетирование – это система краткосрочного планирования, а также внутрифирменного, корпоративного управления организацией по центрам ответственности и/или сегментам бизнеса с помощью определенных финансовых инструментов, называемых бюджетами, позволяющих анализировать прогнозируемые и полученные экономические показатели в целях управления бизнес-процессами.

По нашему мнению, бюджетирование является составляющей планирования. Многие современные методы бюджетирования основаны на традиционных способах планирования. Процесс планирования, в отличие от бюджетирования, включает в себя не только решение текущих, тактических задач, но также определяет и стратегию организации. Таким образом, можно заключить, что бюджетирование является низшим уровнем планирования в организации.

В управленческом сегментарном *учете* аккумулируется не только финансовая, но и нефинансовая информация о результатах деятельности сегментов, используются качественные показатели. Второе отличие состоит в том, что затраты и результаты определяются в отношении деятельности сегментов, критерии формирования которых избираются организацией самостоятельно, а не опираясь на принципы их выделения, описанные в ПБУ 12/2010. Третьей отличительной чертой является то, что сегментарный учет следует рассматривать не столько как учетный процесс, сколько как «поведенческую» технологию, поскольку в нем существенна организационная и мотивационная психология.

Таким образом, управленческий сегментарный учет можно определить как систему сбора, отражения и обобщения информации о деятельности отдельных структурных подразделений (сегментов) организации. Основной его особенностью является то, что в подразделениях (сегментах), определенных организацией самостоятельно на основе собственных критериев, помимо

финансовой, учитывается также и нефинансовая информация, присущая управленческому учету.

Третьим элементом управленческого учета является *отчетность* как заключительный этап любой системы учета. Именно отчетность служит основанием для принятия управленческих решений, контроля деятельности центров ответственности, объективной оценки качества работы возглавляющих их менеджеров. Существует вариант отдельного составления отчетности снабженческо-заготовительной, производственной и коммерческо-сбытовой деятельности. Сегментарная отчетность – это отчетность, сформированная по центрам ответственности бизнеса организации. Управленческая отчетность помогает в работе руководителям любого уровня, будь то администрация, менеджеры или руководители структурных подразделений.

В конкурентной среде рыночных отношений эффективный управленческий *контроль*, при прочих равных условиях, является гарантией успешной деятельности организации, поскольку этот элемент управленческого учета нацелен, в первую очередь, на повышение эффективности предпринимательской деятельности.

Управленческий контроль представляет собой механизм, направляющий деятельность организации на выполнение заданий, ранее установленных и определенных политикой руководства фирмы, и позволяющий выявлять и устранять возникающие отклонения посредством обратной связи с подразделениями. Важнейшей составляющей управленческого контроля является выработка критериев оценки деятельности сегментов бизнеса, мотивирующих их к принятию адекватных управленческих решений. При этом адекватными следует считать также воздействия на объект управления, экономические и социальные последствия которых выгодны не только менеджеру данного уровня управления, но и организации в целом. Управленческий контроль не включает в себя функции других элементов системы управленческого учета, а взаимодействует с ними, оказывая при этом активное влияние на эффективность их применения.

Элементы управленческого учета, рассмотренные выше, тесно связаны с управленческим *анализом*. Отличительными чертами этого элемента системы управленческого учета являются

нацеленность на будущие результаты, обеспечение максимального использования имеющихся ресурсов, исследование результативности процессов производства, снабжения, сбыта, маркетинга, эффективности управления оборотным капиталом, состояния учетной системы и налогового планирования, инвестиционной политики и выявление в конечном итоге факторов, тормозящих производство.

В связи с тем, что в основе планирования и контроля лежит анализ прошлой финансовой и нефинансовой информации, а на базе проведенного впоследствии исследования можно констатировать результативность деятельности организации и планировать дальнейшее развитие, делаем вывод, что эти три процесса тесно взаимосвязаны.

Все вышеперечисленные элементы управленческого учета не могут функционировать без организационной составляющей и текущего технического обеспечения.

Таким образом, на базе информации управленческого учета решаются практически все задачи, связанные с управлением предприятием, с операционным менеджментом. В частности, такие задачи можно разделить на две большие группы:

Оперативные задачи:

- Определение точки безубыточности;
- Планирование ассортимента продукции (товаров), подлежащей реализации;
- Определение структуры выпуска продукции с учетом лимитирующего фактора;
- Отказ от заказа или привлечение дополнительных заказов;
- Принятие решений по ценообразованию.

Задачи перспективного характера:

- Об инвестировании;
- О реструктуризации бизнеса;
- О целесообразности освоения новых видов продукции.

Как известно, прибыльность бизнеса напрямую зависит от качества принятых управленческих решений, касающихся ценовой политики, организации производства, объемов реализации продукции. Например, с помощью системы управленческого учета можно получить ответы на такие вопросы, как:

– Какой объем продаж необходим для выхода на самоокупаемость?

– Сколько нужно продать, чтобы достичь запланированного уровня прибыли?

– Как скажется на прибыли изменение уровня переменных и постоянных затрат?

– Какую прибыль можно ожидать при определенном уровне реализации?

– Какой должна быть минимальная цена на продукцию при заданном объеме выпуска, чтобы избежать убытков?

– Что станет с прибылью и минимальным для безубыточности объемом производства, если изменить ассортимент продукции?

На большинство этих вопросов можно ответить с помощью использования методов системы управленческого учета и управления затратами, которые включают в себя:

- мониторинг динамики и структуры затрат предприятия;
- понимание факторов и закономерностей их изменения;
- выявление возможностей для экономии средств;
- разработка и принятие мер для улучшения структуры затрат.

Процесс управления затратами состоит из двух этапов: измерение и анализ затрат, контроль и снижение затрат.

Именно управленческий учет позволяет оценивать эффективность работы организации и выработку рекомендаций по управлению. Данные управленческого учета играют решающую роль в разработке важнейших вопросов конкурентной политики предприятия, используются управляющими для совершенствования технологии и организации производства, для создания механизма достижения максимальной прибыли.

Результаты системы управленческого учета необходимы руководству предприятия для принятия им правильных управленческих решений. С помощью управленческого учета возможно определить резервы, обеспечить объективную оценку состояния резервов производства и степени их использования, дефицит или убыток ресурсов, объективную потребность в их увеличении или прирост производства на имеющихся ресурсах.

На базе информации, полученной в системе управленческого учета можно разработать варианты путей мобилизации резервов, возможности их ресурсного и финансового обеспечения. Управленческий учет использует весь комплекс экономической информации, носит внутренний и оперативный характер, поэтому имеет возможность реально оценить состояние дел в организации, исследовать структуру себестоимости выпущенной и реализованной продукции и отдельных ее видов, состав коммерческих и управленческих расходов, позволяет с особой тщательностью изучить характер ответственности должностных лиц за полученные отклонения.

Многие управленческие решения в отношении хозяйствующего субъекта принимаются по результатам анализа данных его внешней финансовой отчетности. К таким решениям можно отнести, например, решение о предоставлении кредита, о приобретении эмитированных им ценных бумаг и др.

Большинство же решений принимается на основании анализа данных внутренней и оперативной отчетности. К ним относятся решения о ценообразовании, количестве выпускаемой продукции, ассортиментной линейке, о целесообразности собственного производства или использовании полуфабрикатов сторонних организаций, о приоритете дальнейших инвестиций в активы того или иного подразделения и многие другие.

Информация, предоставляемая в управленческой отчетности необходима, в первую очередь, для принятия тактических управленческих решений, и оперативного управления, то есть внутренним пользователями информации управленческого учета. В этих целях информация должна быть определенным образом систематизирована, то есть необходимо создать выстроенную систему информационного обеспечения управления деятельностью хозяйствующего субъекта, обеспечивающую процессы сбора, хранения, обработки, передачи всех видов информации (как финансовой, так и нефинансовой) во взаимосвязанных системах учетного комплекса предприятия.

Вышеизложенное позволяет заключить: в современных условиях между отдельными элементами системы информационного обеспечения управления деятельностью организации воз-

можно существование тесной взаимосвязи. В процессе управления организацией используется огромный массив информации, сконцентрированный в системе управленческого учета, что позволяет использовать его как метод повышения эффективности операционной деятельности организации.

Управленческий учет – это эффективный инструмент операционного менеджмента. Если цель менеджмента – это достижение целей компании через планирование, организацию, управление и контроль использования ее ресурсов, то цель управленческого учета – это информационная и консультационная поддержка менеджмента в процессах планирования, организации, управления и контроля использования этих ресурсов. Поскольку система управленческого учета дает важные фундаментальные данные о деятельности предприятия, необходимо использовать его как основной инструмент операционного менеджмента.

Глава 5

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ КАК ИНФОРМАЦИОННАЯ БАЗА ПРОВЕДЕНИЯ СДЕЛОК СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ

5.1. СДЕЛКИ СЛИЯНИЯ И ПОГЛОЩЕНИЯ КАК СОВРЕМЕННЫЙ ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

В отличие от зарубежных стран с развитой рыночной экономикой, имеющих богатый опыт и устоявшиеся традиции в области управленческого учета, к самому понятию «управленческий учет» Россия обратилась лишь в середине 90-х гг. прошлого столетия. В 2000 г. на заседании методологического совета по бухгалтерскому учету при Министерстве финансов РФ обсуждался вопрос о соотношении и отличиях финансового и управленческого учета. Завязалась острая дискуссия. Ведущие специалисты и практики высказались по вопросам роли и места управленческого учета в системе бухгалтерской информации, его цели и задачах, целесообразности государственного регулирования, возможности построения самостоятельной системы управленческих счетов.

Систематизация и обобщение широкого разброса мнений, представленных в тот период, позволили разделить их на четыре группы. Первая группа специалистов определяла управленческий учет как производственный учет (ретроспективный и перспективный). Ученые второй группы предлагали считать управленческий учет частью системы управления организацией, а потому помимо бухгалтерского, по их мнению, он должен включать в себя вопросы анализа, нормирования, планирования, прогнозирования и т.п. К третьей группе можно было отнести специалистов, определявших управленческий и бухгалтерский учет как две самостоятельные информационные системы. Четвертая группа ученых считала, что управленческий учет представляет собой современную интерпретацию производственного учета, и нет никаких оснований выделять его в самостоятельный вид учета. Консенсус в вопросе о необходимости выделения управленческого учета из ранее единой и неделимой системы бухгал-

терского учета был достигнут к 2005 г., что ознаменовало его признание научным сообществом России. Таким образом, в 2015 г. исполнилось 20 лет с начала периода становления управленческого учета в России.

За рубежом управленческий учет имеет более глубокую историю. Анализ современных зарубежных тенденций позволяют заключить, что видоизменение управленческого учета происходит в контексте глобальных перемен в области внешней финансовой отчетности, а именно трансформации ее в отчетность об устойчивом развитии и в интегрированную отчетность. Общеизвестны усилия, предпринимаемые международным бухгалтерским сообществом по разработке стандарта интегрированной отчетности.

Интегрированный отчет призван раскрыть характер воздействия менеджмента на шесть видов капитала компании (финансовый, производственный, человеческий, интеллектуальный, природный и социальный), от эффективного взаимодействия которых зависят будущие денежные потоки организации. Интегрированная отчетность сможет существенно повысить инвестиционную привлекательность компании: она обеспечит потенциальных инвесторов прозрачной информацией, раскрывающей настоящие и будущие риски компании не только в финансовой, но и в социальной и экологической сферах.

Подготовка отчетности об устойчивом развитии и интегрированной отчетности будет возможна при решении вопроса о том, как оценить нефинансовые результаты деятельности компании, в том числе в социальной и экологической сферах. Разработка подобных метрических систем и методик оценки нефинансовых показателей – одна из основных задач, но также сложностей формирования указанных видов отчетности. В этих условиях объективно возрастает роль системы управленческого учета, информационно дополняющей данные финансового учета. Справедливо утверждение Н.В. Малиновской, отмечающей необходимость разработки системы показателей, способной объединить финансовый и нефинансовый отчеты, методы получения информации, место и роль управленческого учета в процессе подготовки интегрированной отчетности [7].

Очевидно, что управленческий учет в ближайшей перспективе должен стать важнейшим каналом поступления данных, необ-

ходимых для подготовки отчетности об устойчивом развитии и интегрированной отчетности, их надежной информационной базой. По мнению зарубежных коллег, назрела необходимость в уточнении сущности, цели и содержательного наполнения современного управленческого учета.

На решение указанных задач направлены Международные принципы управленческого учета (*Global Management Accounting Principles*), разработанные и опубликованные Институтом присяжных бухгалтеров в области управленческого учета (*The Chartered Institute of Management Accountants, CIMA*) совместно с Американским институтом дипломированных бухгалтеров (*American Institute of Certified Public Accountants – AICPA*) [3]. Эти принципы, по задумке разработчиков, должны вывести управленческий учет на качественно иной уровень, необходимый для решения как стратегических задач управления современными бизнес-структурами, так и задач, связанных с составлением внешней финансовой отчетности.

В основе опубликованного документа (как и в проекте стандарта по интегрированной отчетности) – бизнес-модель организации, знание которой необходимо специалисту по управленческому учету. В документе указывается, что система управленческого учета должна лежать в основе бизнес-модели каждой организации и подчеркивается неразрывная связь между ними.

Важнейшие компетенции специалиста по управленческому учету определены в дискуссионном документе следующим образом:

- 1) сбор и анализ данных, необходимых для принятия решения;
- 2) разработка рекомендаций по развитию предприятия;
- 3) эффективная презентация развития предприятия.

Из Международных принципов управленческого учета следует, что современный специалист в области управленческого учета должен обеспечивать руководство компании данными о состоянии *бизнес-модели организации*, уметь распознавать и оценивать возникающие риски, определять виды деятельности, которыми организация может заняться в будущем. Решение указанных задач предполагает анализ информации и выявление путей создания ценности бизнеса, оценку перспектив, фокусирование внимания на рисках, расходах и затратах, а также на стои-

мостном потенциале этих перспектив (рисунок 5.1). Бизнес-модель дает представление о том, каким образом организация генерирует свои денежные потоки. Бизнес-модель описывает ценности, которые организация предлагает различным клиентам, отражает способности организации, перечень партнеров, требуемых для создания, продвижения и поставки этой ценности клиентам, отношения капитала, необходимые для получения устойчивых потоков дохода.

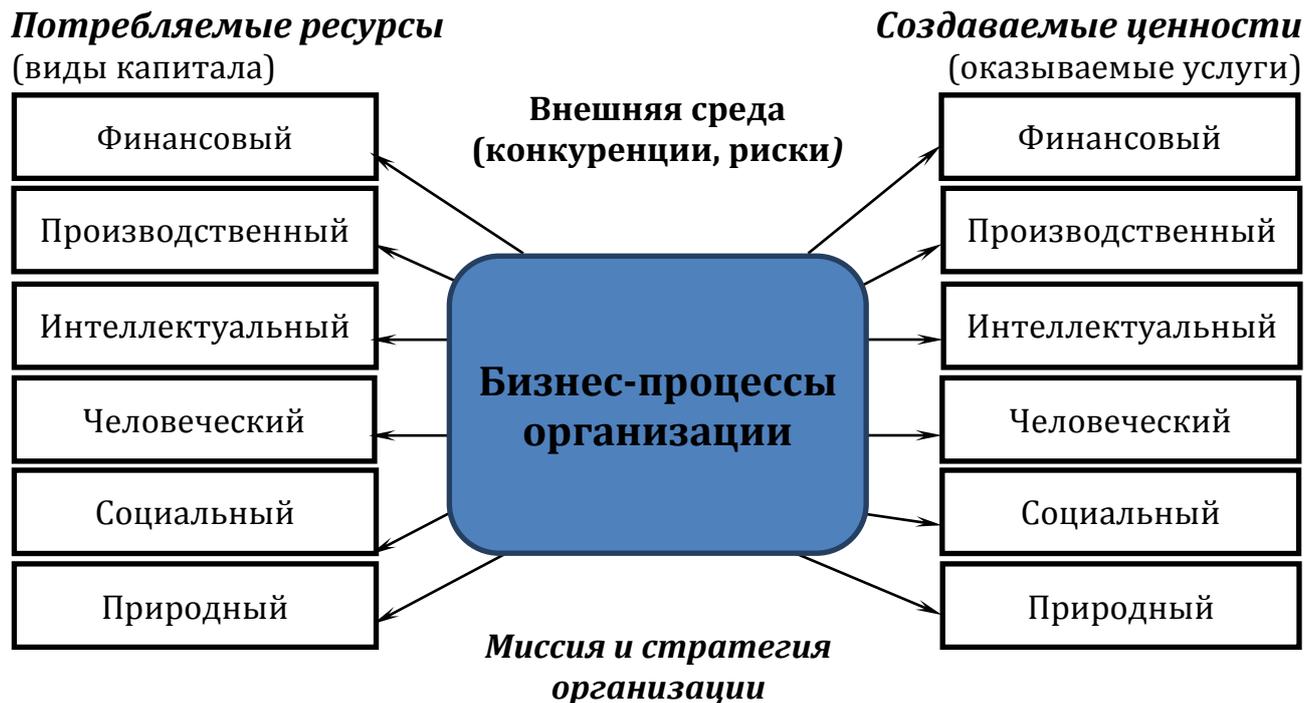


Рисунок 5.1 – Бизнес-модель организации

Успех в деятельности любой организации зависит от того, насколько эффективно она совершенствует свою бизнес-модель. Необходимость решения задачи совершенствования бизнес-модели особенно остро стоит сегодня, когда организации функционируют в нестабильной, турбулентной рыночной среде. Сопровождая развитие бизнес-модели, управленческий учет аккумулирует информацию, соблюдая баланс между:

- данными о прошлом, настоящем и будущем компании;
- внутренними и внешним данными;
- финансовыми и нефинансовыми данными.

Сделки слияния и поглощения (англ. *mergers and acquisitions, M&A*), в первую очередь, направлены на совершенствование биз-

нес-модели компании. Словарь определяет эти сделки как класс экономических процессов укрупнения бизнеса и капитала, происходящих на макро- и микроэкономическом уровнях, в результате которых на рынке появляются более крупные компании. Современная система производства, торговли и потребления базируется в первую очередь на крупных национальных и международных компаниях. Корпорации-гиганты производят от 65 до 75 процентов мирового ВВП¹.

В результате слияния происходит объединение двух или более хозяйствующих субъектов, в результате чего образуется новая экономическая единица.

Различают следующие виды слияния:

1. Слияние форм – объединение, при котором слившиеся компании прекращают свое существование в качестве автономных юридических лиц и налогоплательщиков. В этом случае компания, образованная путем слияния, совершенствует свою бизнес-модель путем достижения контроля и управления всеми активами и обязательствами перед клиентами компаний, принявших участие в слиянии.

2. Слияние активов – объединение компаний, при котором:

- собственники компаний передают исключительные права контроля над своими компаниями создаваемой компании в качестве вклада в уставный капитал;
- деятельность и организационно-правовая форма компаний сохраняются.

Под **присоединением** обычно понимают объединение компаний, при котором одна из объединяющихся компаний (основная) продолжает деятельность, а остальные утрачивают свою самостоятельность и прекращают существование в качестве юридических лиц. В этом случае совершенствуется бизнес-модель основной компании, к которой переходят все права и обязательства присоединенных компаний².

¹ URL: <http://constructorus.ru/finansy/rynok-sliyanij-i-pogloshhenij-osobnosti-processa-i-podvodnye-kamni.html>.

² URL: <http://constructorus.ru/finansy/rynok-sliyanij-i-pogloshhenij-osobnosti-processa-i-podvodnye-kamni.html>

Наконец, **поглощение** – сделка, совершаемая с целью установления контроля над хозяйствующим обществом и осуществляемая путем приобретения более 30% уставного капитала (акций, долей, и т.п.) поглощаемой компании. При этом сохраняется юридическая самостоятельность общества

Наиболее распространенными видами слияний компаний являются:

- горизонтальное слияние – предполагающее объединение в одну компанию двух и более компаний, выпускающих одну и ту же продукцию. Совершенствование бизнес-модели в этом случае достигается, в первую очередь, за счет увеличения конкурентоспособности компании;

- вертикальное слияние – означающее слияние компаний, одна из которых – поставщик сырья для другой. Преимущества бизнес-модели в такой форме состоит, в первую очередь, в снижении производственных затрат и увеличении рентабельности производства;

- родовые (параллельные) слияния – объединение компаний, выпускающих взаимосвязанную продукцию. Развитие бизнес-модели в этом случае проявляется в возможности оптимизации производственных издержек благодаря возросшей концентрации производства.

По аналитическим подсчетам в мире ежегодно заключается около пятнадцати тысяч сделок по M&A. Лидирующее место по суммам и объемам сделок слияния занимает США¹.

Сделки слияния и поглощения, хотя и не в таких масштабах, осуществляются и в России. К началу XXI века в нашей стране закончился процесс постприватизационного перераспределения собственности. В условиях глобализации товарно-сырьевых и денежных потоков на протяжении последних 15 лет в России происходило активное укрупнение бизнеса с целью повышения доли присутствия на региональных рынках, расширения географии деятельности, защиты эффективности бизнеса вследствие снижения уровня естественной конкуренции.

¹ URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BB%D0%B8%D1%8F%D0%BD%>.

Уже в 2003–2006 гг. Россия была названа в качестве главной движущей силы рынка слияний и поглощений в Центральной и Восточной Европе. Технологический прорыв в сфере телекоммуникаций, дерегуляция национальных рынков создали принципиально новую среду для ведения российского бизнеса [8]

В настоящее время процессы укрупнения бизнеса и капитала происходят как на макро-, так и на микроуровне, в результате чего на рынке появляются более крупные субъекты взамен нескольких менее значительных игроков. В числе последних ярких российских примеров «поглощения» – приобретение контрольного пакета компании «Башнефть» государственной компанией «Роснефть» (69,5% у государственного «Роснефтегаза»). Цена сделки – 330 млрд руб. Предполагается, что бизнес-модель в этом случае будет улучшена за счет ожидаемого «синергетического эффекта»¹.

Несмотря на то, что энциклопедии предлагают определения сделок слияния и поглощения, в специальной и научной литературе до сих пор отсутствует единый взгляд на понятия «слияние компании» и «поглощение компании». Более того, указанные дефиниции по-разному трактуются зарубежными и российскими учеными. Основным различием между слиянием и поглощением является степень самостоятельности приобретаемой компании и наличие полного операционного контроля над ее деятельностью.

Так, обычно в зарубежной практике под слиянием компаний подразумевается любое объединение юридических лиц, в результате которого образуется единое юридическое лицо из двух или более ранее существовавших юридических лиц. Таким юридическим лицом может выступить как принципиально новое создаваемое общество, так и одна из сторон сделки по слиянию.

Под *поглощением* зарубежные практики обычно подразумевают сделку, которая осуществляется с целью установления операционного контроля над обществом путем приобретения свыше 30% от акционерного капитала поглощаемой компании (долей, паев, акций и т.д.). При этом деятельность поглощенного обще-

¹ URL: http://kapitalrus.ru/articles/article/rosneft_pogloschaet_bashneft_pochemu_eto_samyi_bessmyslennyi_fars_v_sovreme.

ства остается самостоятельной с юридической точки зрения: сохраняются контракты с конечными покупателями, контракты с персоналом, деятельность общества осуществляется самостоятельно. Контроль проводится путем формирования управляющих органов общества с обязательным участием компетентных представителей материнской компании пропорционально доле участия в уставном капитале поглощаемого общества (или в иной пропорции согласно акционерному соглашению). Такими органами управления могут быть: совет директоров, собрание участников (акционеров), тендерный комитет (комитет по закупкам), кадровый комитет (комитет по кадровой эффективности), правление и иные органы управления, предусмотренные уставом поглощаемого общества и акционерным соглашением (соглашением участников), а также иными документами, регламентирующими порядок управления обществом.

При выборе предпочтительной формы сделки инвесторы учитывают несколько существенных факторов, которые способны повлиять на получение положительного экономического, репутационного или иного результата сделки. Разумеется, инвестор может быть движим не только целями, направленными на повышение эффективности текущего бизнеса, но и желанием защитить себя от конкуренции и не допустить ценовой войны. Все ожидаемые результаты от сделки можно условно разделить на позитивные (т.е. положительно влияющие на повышение эффективности бизнеса) и негативные (направленные на защиту прибыльности).

На протяжении XX века США и Западная Европа переживали стремительный бум как дружественных, так и недружественных поглощений, каждый новый факт недружественного слияния приводил к разработке дополнительных мер защиты собственников и топ-менеджмента от недружественных действий компаний-конкурентов. Именно это постоянное совершенствование привело к тому, что текущий уровень развития процедур и стандартов корпоративного управления и корпоративных отношений за рубежом характеризуется стремительным увеличением именно числа слияний, как формы консолидации экономического потенциала обществ.

В России рынок слияний и поглощений является пока еще крайне молодым. Подобные сделки начали осуществляться после распада СССР и, как следствие, появления обширного числа свободных предпринимателей, а также после осуществления приватизации активов, вылившейся в массовое рейдерство. Фактически, вплоть до конца 90-х гг. XX в. сделок по слиянию и поглощению как таковых не было: недружественное поглощение обычно сопровождалось получением полного операционного контроля над поглощаемым обществом и выводом активов за его периметр, после чего общество переставало быть жизнеспособным. Недостаточная защищенность владельцев бизнеса была также обусловлена слабостью зарождающегося в РФ нормотворчества. Указанные обстоятельства привели к тому, что владельцам и топ-менеджменту компаний приходилось самостоятельно разрабатывать сдерживающие меры, направленные на противодействие потенциальному поглощению.

Если в 90-е годы в российской правоприменительной практике процедуры слияния не были широко распространены (согласно статистическим данным, лидерами среди форм реорганизации являлись выделение и присоединение), то, начиная с 2000-х гг., в Российской Федерации начался активный рост слияний и поглощений, связанный с заимствованием лучших зарубежных практик и подходов к управлению активами.

В соответствии с российским законодательством под *слиянием* понимается реорганизация юридических лиц [1]. Слияние, наряду с присоединением, разделением, выделением и преобразованием в соответствии со ст. 57 Гражданского Кодекса Российской Федерации являются видами реорганизации [2].

Под *присоединением* подразумевается такая сделка, после которой активы и обязательства приобретаемой компании консолидируются покупателем, после чего приобретаемая компания ликвидируется. В этом случае компания-покупатель считается реорганизованной с момента внесения в единый государственный реестр юридических лиц записи о прекращении деятельности присоединенного юридического лица. Права и обязанности присоединенного юридического лица переходят к компании-покупателю в соответствии с передаточным актом.

Слияние относится к договорному виду реорганизации, что сближает его с присоединением и позволяет говорить о наличии некоторых унифицированных признаков, присущих каждой из этих форм реорганизации. Слияние юридических лиц сопровождается переходом прав и обязанностей каждого из них к вновь создаваемому юридическому лицу в соответствии с передаточным актом [2]. Общества, участвующие в слиянии, заключают договор о слиянии, в котором определяется порядок и условия слияния, а также порядок конвертации (перераспределения) акций каждого общества в акции вновь создаваемого общества. Следовательно, необходимым условием оформления сделки слияния компаний является появление нового юридического лица, при этом новая компания образуется с использованием базы активов, информационных технологий, разработок, персонала и технологических процессов, учета и отчетности предыдущих компаний, утрачивающих полностью свое самостоятельное существование. Вновь создаваемое юридическое лицо получает полный операционный контроль над активами наравне с полной ответственностью по всем обязательствам. Юридические лица, прошедшие процесс слияния, по факту завершения данного процесса подлежат ликвидации.

Важно отметить, что в российской практике слияние и присоединение являются исключительно добровольным актом реорганизации деятельности обществ, вне зависимости от определенного участниками порядка и условий, на которых общества готовы осуществить слияние (присоединение). Это означает, что процесс слияния или присоединения может быть запущен путем одобрения большинством участников внеочередного общего собрания акционеров или собрания участников (в зависимости от организационно-правовой формы общества). Сделка по слиянию (присоединению) может требовать одобрения контролирующих (надзорных) органов (например, ФАС) в случаях, когда в результате осуществления сделки компания-покупатель получает доминирующее (монопольное) положение на рынке или в иных случаях, предусмотренных отраслевыми нормативными документами. К примеру, приобретение автомобильных заправочных станций (АЗС) запрещено компаниям, обладающим более чем 30% долей рынка в регионе потенциального приобретения.

Учитывая наличие ряда унифицированных, представляется целесообразным «слияние» рассматривать как синоним «присоединения».

Термина «поглощение» в российском законодательстве не существует, в связи с чем под *поглощением* предлагается понимать приобретение не менее 30% доли в уставном капитале компании.

Любое приобретение бизнеса, вне зависимости от его формы, зачастую может обернуться внутренним кризисом компании-покупателя и неспособностью «переварить» бизнес-процессы и процедуры приобретаемой компании. Причины могут быть разными: более низкий уровень информационных технологий, производственно-сырьевой базы, кадрового потенциала, неспособности в короткие сроки получить операционный контроль над приобретаемым активом в силу неслаженности работы интеграционной команды или ее отсутствия как таковой, а также недостаточности (или полного отсутствия) учетно-аналитического обеспечения для выявления и мониторинга отклонений в деятельности приобретенного актива от утвержденной финансовой модели и своевременной корректировки курса управления.

Именно поэтому на протяжении последних 5 лет в деловой оборот российского бизнес-сообщества активно входит термин «бизнес-интеграция», а также стремительно растет спрос на качественного и опытного «бизнес-интегратора» (или «бизнес-архитектора»). Главной компетенцией этого специалиста должна стать способность организовать процесс подготовки к переходу операционного контроля и собственно переход таким образом, чтобы обеспечить бесперебойность функционирования приобретаемого бизнеса, сохранность активов и обеспечение соответствия бизнес-процессов приобретаемого актива стандартам компании-инвестора.

Активное развитие рынка слияний и поглощений в России требует решения комплекса проблем, связанных с информационным сопровождением проведения указанных сделок. До сих пор в российской практике отсутствует определенность как в теоретических основах бухгалтерского учета сделок слияния и поглощения, так и в выстраивании подходов к построению сис-

темы управленческого учета. В научной литературе до сих пор наблюдается разрозненность подходов и принципов, применяемых при составлении управленческой отчетности, а также методов конструирования форм отчетности и методов сбора данных. Одни ученые считают необходимым при построении форм управленческого учета отталкиваться от формирования себестоимости продаж и их декомпозиции [8], другие считают необходимым опираться на имеющиеся внутри компании бизнес-процессы и эффективность их исполнения как составной части максимизации доходов и минимизации издержек [19]. При этом вопрос формирования управленческой отчетности для целей осуществления сделки и последующей интеграции приобретенных активов в структуру бизнеса инвестора не упоминается ни в одном изданном в России пособии.

Существенное место в создаваемой учетно-аналитической системе предстоит занять альбому управленческой отчетности. Его предназначение – контроль за ходом выполнения интеграционных мероприятий, степенью достижения запланированного синергетического эффекта от приобретения бизнеса, ключевых показателей деятельности приобретенного актива, идентификации проблемных зон и оперативной корректировки плана интеграции для максимизации экономического, а также за производственным и репутационным эффектом от осуществленной сделки.

При этом необходимо отметить: вопрос поиска и идентификации корректного подхода к формированию показателей и альбомов форм управленческой отчетности, методов сбора и анализа информации для принятия управленческих решений для каждого вида бизнеса и каждой конкретной сделки слияния на практике нуждается в индивидуальном решении. основополагающим принципом здесь должен стать принцип выстраивания управленческой отчетности на базе бизнес-процессов компании в момент перехода права собственности и последующей интеграции, что позволит понять суть процессов и критичные для их исполнения точки, «оценить» вклад каждого участника процесса в формирование конечного результата. Существенным аргументом в пользу данного принципа выстраивания элементов управленческой отчетности является и то, что элементы формирова-

ния себестоимости, а также прибылей и убытков приобретенного бизнеса и их вклад в общую доходность группы компаний зачастую претерпевают значительные изменения. Причиной этому служит синергетический эффект от сделки (достигаемый путем экономии вследствие централизации закупок, сервисного обслуживания оборудования, оптимизации логистических затрат и т.д.), а также изменение внутрикорпоративных процедур, связанное с системой внутренних контролей и другими факторами.

Таким образом, в постоянно изменяющейся системе внутренних бизнес-процессов достаточно легко упустить множество деталей, способных в дальнейшем, как минимум, пошатнуть, а, как максимум, обнулить ожидаемый эффект от приобретения активов. Из этого следует: учетно-аналитическая система, сопровождающая процесс осуществления сделки слияния (поглощения), и в первую очередь, система управленческого учета должна быть динамичной. Это означает, что она должна быть:

- *масштабируемой* в условиях возрастающих объемов бизнеса;
- *достоверной* с точки зрения обеспечения менеджеров объективной картиной положения дел бизнеса,
- *доступной* на всех этапах пирамиды управления предприятием;
- *каскадируемой* снизу вверх для предоставления укрупненного статуса высшему руководству компании.

Динамичность системы управленческого учета может быть реализована в случае применения стратегического подхода к планированию, учету, анализу затрат. С помощью методологии стратегического управленческого учета управляющий состав предприятия способен принимать эффективные управленческие решения, а работники финансовых служб – оценивать их экономические последствия в динамично развивающемся мире.

Помимо альбома управленческой отчетности информационное обеспечение сделок слияния будет включать в себя план интеграции с указанием зоны интеграции (информационные технологии, персонал, финансы, налоги, учет, закупки и т.д.), перечень и длительность планируемых мероприятий, указание ответственного за реализацию каждого мероприятия, статус испол-

нения, указание документа или события, подтверждающего реализацию мероприятия.

Однако для того, чтобы альбом управленческой отчетности и план интеграции были составлены, нужно сначала оценить и описать все этапы, связанные с осуществлением сделки слияния. Это позволит накопить необходимую информацию, осмыслить содержание бизнес-процессов и определить эффективные точки контроля поставленных целей, частоту и порядок составления и анализа управленческой отчетности, а также периодичность проведения ревизии состава форм отчетности и методики сбора данных.

Учетно-аналитическое обеспечение принятия решений необходимо на всех этапах проведения сделок слияния и поглощения – начиная с этапа подготовки инвестора к потенциальному слиянию и заканчивая мониторингом достижения запланированных ключевых показателей, выявлением отклонений и выработкой воздействующих на них управленческих решений.

При подготовке к сделке инвестор последовательно отвечает на ряд вопросов, которые позволяют учесть критичные моменты, напрямую влияющие на успешность реализации потенциальной сделки:

- где покупать?
- что покупать?
- когда покупать?
- сколько можно заработать на сделке?
- каковы риски не окупить инвестиции?

Условно процедура *подготовки инвестора к потенциальному слиянию или поглощению* может быть разбита на пять этапов:

1. Поиск сектора экономики для инвестирования.

На данном этапе может анализироваться множество факторов, ключевыми из которых, по мнению авторов, являются:

- исторические данные о росте рынка и прогноз относительно ожидаемой динамики роста;
- исторические данные о рентабельности бизнеса действующих на рынке игроков;
- барьеры для вхождения на рынок (разрешительная/нормативная документация, требования по составу и качеству акци-

онерного капитала, ограничения на доступ к рынку для иностранных инвесторов и т.д.);

- затраты на вхождение на рынок в условиях слияния/поглощения;

- оценка коммерческой эффективности потенциальной сделки;

- подбор наиболее привлекательных компаний-игроков для последующей оценки.

Все перечисленные выше сведения целесообразно сохранить для последующего анализа фактических значений параметров приобретенного бизнеса с его историческими значениями и фактическими значениями компаний-конкурентов. В сложившейся практике обычно используется стандартный шаблон отчета «Обзор рынка...».

2. Выбор наиболее привлекательных компаний в секторе и проведение предварительных переговоров.

На этом этапе могут быть проведены переговоры с наиболее привлекательными компаниями для уточнения готовности акционеров компаний к продаже. Также покупателя будет волновать вопрос установления пороговых максимальных цен приобретения. Эти цены могут устанавливаться в соответствии с ожиданиями продавцов, основанными на недавно проведенной оценке, или ориентируясь на сопоставимые сделки в данном секторе экономики. Данную информацию также целесообразно сохранить в целях использования в будущем для сравнения с фактической оценкой стоимости бизнеса независимым оценщиком, а также для сравнительного анализа эффективности от потенциальной сделки с сопоставимыми осуществленными сделками. При условии заинтересованности потенциального продавца в сделке и разумности запрашиваемой им суммы денежных средств за группу активов, потенциальный покупатель переходит к третьему этапу.

3. Оценка интересующих активов и определение их рыночной стоимости.

Основные источники информационно-аналитического обеспечения данного этапа представлены в таблице 5.1.

Таблица 5.1 – Источники информационно-аналитического обеспечения процесса оценки активов

№ n/n	Требуемая информация	Источник информационно-аналитического обеспечения
1	Деловая репутация потенциального продавца	– рейтинговые агентства; – обзоры СМИ; – отчет из бюро кредитных историй
2	Исторические данные о деятельности потенциального продавца	– годовые отчеты продавца; – официальная финансовая отчетность; – публикуемые рейтинги и отчеты
3	Текущий объем активов, финансовое состояние и объем потенциальных обязательств (судебно-искового, претензионного, экологического, налогового и т.д.) характера	– годовые отчеты продавца; – официальная финансовая отчетность; – отчет о должной проверке (<i>Due Diligence</i>)
4	Способность приносить устойчивый доход в будущем	– финансовая модель; – прогноз изменения макроэкономических показателей; – микроэкономические предпосылки развития деятельности потенциального продавца; – текущее финансовое состояние

Раскроем значение информации, требуемой для проведения оценки приобретаемых активов. *Деловая репутация* потенциального продавца не является количественным показателем, однако напрямую влияет на потенциальный уровень доходности в связи с наличием риска потери клиентской базы (в случае, если компания «карманная» и контракты привлекаются исключительно благодаря авторитету акционеров, могут быть проблемы при ведении бизнеса после покупки). Деловая репутация определяет наиболее вероятный спектр проблем после сделки: «снятие сливок» при работе или нацеленность на стабильные взаимовыгодные долгосрочные отношения во многом способны повлиять на успешность подготовки к осуществлению сделки и эффективности взаимодействия в случае возникновения спорных вопросов как до и во время, так и после сделки.

Исторические данные имеют особую ценность для понимания бизнеса, так как отражают факторы роста или падения эффективности деятельности. Тем самым через призму достигнутых результатов деятельности они демонстрируют зрелость управленческой команды, а также указывают на стадию развития бизнеса в случае проектных бизнесов с ограниченной и прогнозируемой линией жизни (например, в онлайн-гейминговой индустрии).

Текущее состояние бизнеса является отправной точкой в моделировании результатов деятельности и формировании суждения об оценочной стоимости бизнеса, так как указывает на текущие проблемы в функционировании бизнеса, помогает оценить «масштабы бедствия» и потенциальный объем требуемых финансовых вливаний на текущую дату.

Моделирование денежных потоков, финансового состояния, плана капитальных вложений и отчета о финансовых результатах бизнеса исходя из подтвержденного текущего состояния осуществляется с учетом макроэкономических и микроэкономических предпосылок развития. Таковыми являются, например: доля рынка в будущие годы, прогнозная цена реализации, ставка налогообложения для предприятий выбранной отрасли, снижение госпошлин на экспортируемый товар и т.д. Все параметры, участвующие в расчетах, необходимо сохранять и на регулярной основе осуществлять перерасчет планируемой стоимости и доходности бизнеса при изменении рыночной конъюнктуры или любом существенном уточнении набора потенциально кристаллизуемых рисков и угроз. Для периодического пересмотра целесообразным является создание набора форм отчетности с указанием план-факт базовых значений инвестиционной модели (*IRR*, *NPV*, *EBITDA*, срок окупаемости, *V* продаж, *CAPEX*), а также отдельные формы с приведением базового анализа чувствительности и анализа чувствительности проекта по приобретению с учетом уточненного набора предпосылок.

4. *Анализ полученной финансовой модели и оценочной стоимости активов*, а также подготовка расширенного документа для определения целесообразности приобретения, структурирования плана по работе с активами на этапах до, во время и после приобретения, определения целевых показателей деятельности бизнеса, которые будут свидетельствовать об успешной интеграции

приобретаемых активов в текущую структуру бизнеса, определения ролей и зон ответственности интеграционной команды.

Для описанных выше целей на основании информации, накопленной по предыдущим этапам, может быть сформирован комплексный документ, который мы предлагаем назвать финансовым меморандумом. Этот документ, предназначенный для высшего руководства компании-покупателя, содержит информацию о целесообразности осуществления инвестиционного проекта и планируемых эффектах от его реализации.

Под инвестиционным проектом будем понимать документально оформленное обоснование отдельной инвестиционной инициативы с указанием объема и сроков осуществления требуемых инвестиционных затрат и описанием действий и ресурсов необходимых для реализации данной инициативы. Основной целью инвестиционного проекта является учет всех ожидаемых доходов и затрат от реализации сделки по слиянию и поглощению. Эта потребность возникает, так как при оценке стоимости планируемых к приобретению активов игнорируются внутренние затраты и выгоды, которые принесет сделка (таблица 5.2).

Таблица 5.2 – Информационно-аналитическое обеспечение процесса подготовки инвестиционного проекта

<i>№ n/n</i>	<i>Критерий инвестиционного проекта</i>	<i>Описание критерия</i>	<i>Источник информации</i>
1	Целесообразность	Соответствие производственным и стратегическим целям компании	Экономическое и стратегическое обоснование
2	Самодостаточность	Все действия и ресурсы, необходимые для достижения поставленных целей, включены в рамки инвестиционного проекта	– список требуемых мероприятий; – перечень необходимых ресурсов
3	Однородность	Взаимосвязь всех действий в рамках инвестиционного проекта и наличие единого пути достижения заявленных в инвестиционном проекте результатов	Сетевой график проекта

Все затраты, относящиеся к инвестиционному проекту, для целей последующего анализа, целесообразно подразделить на:

1) инвестиционные затраты (затраты по проекту), включающие:

– капитальные затраты (*CapEx*) – затраты, капитализируемые в соответствии с Учетными принципами компании-покупателя. *CapEx* затраты переносятся в Инвестиционный проект из отчета независимого оценщика;

– инвестиции некапитального характера (*RevEx*) – дополнительные затраты отчетного периода в соответствии с учетными принципами компании-покупателя, направленные на создание дополнительной стоимости в будущих периодах. Такие текущие затраты не возникли бы в ходе обычной производственной деятельности компании-инвестора в отсутствие конкретного инвестиционного проекта. Они включают в себя, помимо прочего, все затраты по инвестиционному проекту на стадиях 1–3 («поиск», «переговоры», «оценка»), а также текущие затраты инвестиционного проекта на последующих стадиях («Определение» и «Реализация»);

2) операционные (текущие) затраты (отражаемые в текущем учете) (*OpEx*) – затраты на производство и реализацию продукции, относимые на себестоимость в отчетном периоде. Успешное прохождение каждого из пяти этапов требует подготовки специальной отчетности, содержащей необходимую для принятия соответствующих управленческих решений информацию.

Подведем предварительные итоги анализа каждого из пяти выделенных этапов.

В таблице 5.3 представлено информационное наполнение рекомендованной внутрифирменной отчетности, которую следует сформировать на каждом из них.

Из данных приведенной таблицы следует, что информация, необходимая для проведения этапа подготовки инвестора к потенциальному слиянию (поглощению) включает как финансовые, так и нефинансовые показатели, как фактические, так и прогнозные данные. Как отмечалось выше, подобная информация может накапливаться в системе управленческого учета.

Таблица 5.3 – Этапы подготовки инвестора к потенциальному слиянию или поглощению и их информационное сопровождение

№ n/n	Этап	Используемые отчеты и планы	Интересующая информация
1	2	3	4
1	Поиск сектора экономики для инвестирования	Отчеты рейтинговых и маркетинговых агентств	<ul style="list-style-type: none"> – исторические данные о росте рынка и прогноз ожидаемой динамики роста; – исторические данные о рентабельности бизнеса игроков, действующих на рынке; – информация о текущем законодательстве и его планируемых существенных изменениях; – затраты на вхождение на рынок в условиях слияния и поглощения
2	Выбор наиболее привлекательных компаний в секторе и проведение предварительных переговоров	Отчеты рейтинговых и маркетинговых агентств	<ul style="list-style-type: none"> – исторические данные о рентабельности бизнеса и прогноз изменения рентабельности ключевых игроков; – информация о возможности увеличения стоимости и прибыльности компании; – стоимость компании по мнению текущих владельцев
3	Оценка интересующих активов и определение их рыночной стоимости	<ul style="list-style-type: none"> – отчет о должной проверке (<i>Due Diligence</i>); – инвестиционный проект 	<ul style="list-style-type: none"> – деловая репутация потенциального продавца; – исторические данные о деятельности потенциального продавца; – текущий объем активов, финансовое состояние и объем потенциальных обязательств; – способность приносить устойчивый доход в будущем

1	2	3	4
4	Подготовка финансового меморандума и его одобрение внутри компании-покупателя	<ul style="list-style-type: none"> – отчет о должной проверке (<i>Due Diligence</i>); – инвестиционный проект; – финансовая модель проекта приобретения 	<ul style="list-style-type: none"> – текущий объем активов, финансовое состояние и объем потенциальных обязательств; – способность приносить устойчивый доход в будущем; – целесообразность осуществления проекта
5	Подготовка к сделке и переход операционного контроля	<ul style="list-style-type: none"> – финансовый меморандум; – договор купли-продажи; – график перехода операционного контроля 	<ul style="list-style-type: none"> – достаточность размера оборотного капитала приобретаемой компании для обеспечения бесперебойности деятельности; – перечень мероприятий, необходимых для перехода операционного контроля

5.2. ИНФОРМАЦИОННОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ НАЧАЛЬНОГО ЭТАПА СДЕЛКИ СЛИЯНИЯ (ПОГЛОЩЕНИЯ) – ЭТАПА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ О ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ ЕЕ ПРОВЕДЕНИЯ

Для сжатого представления данных, содержащихся в инвестиционном проекте, для высшего руководства компании-покупателя может быть подготовлен финансовый меморандум. Финансовый меморандум необходим для бизнес-обоснования дальнейшего управления и принятия решений, а также для краткого документального оформления результатов инвестиционного анализа, выявляющего, за счет чего образуется дополнительный доход от инвестирования средств в активы.

Для решения указанных выше задач финансовый меморандум должен отвечать ряду требований. Прежде всего, он должен быть понятным. Особенно это касается технических проектов. Техническая составляющая должна быть изложена максимально просто. Кроме того, финансовый меморандум должен быть

полным, содержать исчерпывающую информацию, т.е. всю информацию, которая необходима, чтобы принять обоснованное решение.

Практический опыт авторов свидетельствует о целесообразности структурирования финансового меморандума на секции. Возможное содержание указанного документа представлено в таблице 5.4.

Рассмотрим содержание выделенных секций.

Таблица 5.4 – Содержание финансового меморандума

<i>№ n/n</i>	<i>Секция</i>	<i>Основные показатели</i>	<i>Источники информации</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1	Запрос	<ul style="list-style-type: none"> – сумма сделки – объем дополнительного финансирования – срок осуществления сделки 	<ul style="list-style-type: none"> – Инвестиционный проект
2	Базовый сценарий	<ul style="list-style-type: none"> – общий объем инвестиций по проекту – NPV – IRR – DPP – EBITDA – EV/EBITDA 	<ul style="list-style-type: none"> – финансовая модель проекта
3	Производственные показатели	<ul style="list-style-type: none"> – Объем реализации в натуральных единицах – Выручка – Рентабельность продаж – Рентабельность производства – EBITDA – Чистая прибыль – Debt/EBITDA 	<ul style="list-style-type: none"> – финансовая отчетность – годовая отчетность – Инвестиционный проект – финансовая модель проекта – отчет должной проверки (<i>Due Diligence</i>)

1	2	3	4
4	Экономическое обоснование и потенциал роста проекта	<ul style="list-style-type: none"> – NPV – IRR – DPP – PI – анализ чувствительности – график финансирования проекта – потенциалы роста 	<ul style="list-style-type: none"> – базовые предпосылки финансовой модели проекта – прогноз минимальных и максимальных предпосылок финансовой модели проекта – финансовая модель проекта
5	Альтернативные варианты	<ul style="list-style-type: none"> – список потенциальных альтернативных вариантов вложения инвестируемых средств – экономическое обоснование каждого из вариантов 	<ul style="list-style-type: none"> – исторические данные о рентабельности бизнеса и прогноз изменения рентабельности ключевых игроков – информация о возможности увеличения стоимости и прибыльности компании – расчет экономического обоснования каждого из альтернативных вариантов
6	Риски и мероприятия по их снижению	<ul style="list-style-type: none"> – список потенциальных рисков – оценка вероятности наступления рисков – оценка уровня управляемости рисками – оценка последствий от кристаллизации рисков – мероприятия по минимизации выявленных рисков 	<ul style="list-style-type: none"> – отчет об отраслевых рисках – отчет о должной проверке (<i>Due Diligence</i>) – годовые отчеты компании-продавца – расчеты эффектов от кристаллизации каждого из рисков для базового сценария – план-график мероприятий по снижению уровня рисков

1	2	3	4
7	Управление проектом	– разграничение ответственности за реализацию каждого из этапов приобретения активов	– организационная структура проекта по приобретению активов – описание ролей и зон ответственности для каждого из этапов

Запрос представляет собой просьбу выделить сумму на приобретение и последующую интеграцию актива.

Базовый сценарий является наиболее вероятным вариантом реализации проекта и не предусматривает дополнительных выгод за счет будущих возможностей развития. Ключевые особенности процесса расчета показателей базового сценария приведены в таблице 5.5.

Таблица 5.5 – Особенности информационно-аналитического обеспечения процесса расчета показателей базового сценария приобретения активов

№ n/n	Компонент базового сценария	Особенности, требующие внимания
1	Денежные потоки	Необходимо приводить все ожидаемые денежные потоки в номинальном выражении
2	Уровень затрат	Специфичные для проекта факторы, влияющие на прогноз затрат, должны быть обоснованы одновременно с описанием конкретных планов по снижению влияния данных факторов
3	Расходы прошлых периодов	Не включаются в расчет текущей дисконтированной стоимости
4	Макроэкономические предпосылки	Взяты из достоверных источников и согласованы внутри компании-покупателя
5	Чистый денежный поток по проекту	Представляет собой доходы компании-покупателя после налогообложения
6	Внешние источники финансирования	Исключается из всех долгосрочных денежных потоков
7	Точка начала применения ставки дисконтирования	Начинается с 01 января года начала реализации рассматриваемого финансового меморандума

В секцию *Производственные показатели* целесообразно включить показатели, подтверждающие успешность сравниваемых проектов в прошлых периодах (как для своих собственных проектов, так и для проектов на рынке). Эти же производственные показатели должны найти свое отражение в оценке текущей ситуации в качестве описания текущей ситуации и системы производственных показателей данного проекта и аналогичных проектов, а также для будущего. Пример системы показателей, которые могут быть использованы в качестве оценки текущей ситуации и закрепления ключевых показателей эффективности проекта (КПЭ проекта), приведен в таблице 5.6.

Таблица 5.6 – Система ключевых производственных показателей и их анализ

<i>№ n/n</i>	<i>Показатель</i>	<i>Задачи анализа</i>
1	Объем выручки	В сравнении показателей прошлых лет с текущими показателями и планируемым уровнем показателей добиться сопоставимости сравниваемых баз для достижения релевантности сравнения
2	Рентабельность производства	
3	Рентабельность продаж	
4	Объем инвестиций	Убедиться в отсутствии противоречий на основе анализа графика денежных потоков и диаграммы Ганта
5	DEBT/EBITDA	Убедиться в соответствии данного соотношения предельно допустимому уровню банковских ковенант с целью недопущения дефолта по портфелю займов компании-покупателя

Секция *Экономическое обоснование* приводится для базового сценария, на основании которого составляется и включается в данный раздел график финансирования проекта. В качестве базы для расчетов обязательно должны быть четко описаны анализируемые показатели: общие и специфичные для инвестиционного проекта (таблица 5.7).

Таблица 5.7 – Основные показатели, рекомендуемые для экономического обоснования проекта, и их характеристики

<i>№ n/n</i>	<i>Экономический показатель</i>	<i>Описание показателя</i>
1	<i>NPV</i> (Чистая приведенная стоимость)	Чистый денежный поток по проекту, дисконтированный по средневзвешенной ставке стоимости капитала (WACC)
2	<i>PI</i> (Индекс доходности)	Рассчитывается как единица плюс отношение «Чистой приведенной стоимости» к «Приведенной стоимости всех Инвестиций» (включая Инвестиции некапитального характера)
3	<i>IRR</i> (Внутренняя норма доходности)	Ставка дисконтирования в процентах, при которой чистая приведенная стоимость равна нулю
4	<i>DPP</i> (Дисконтированный срок окупаемости)	Период времени в годах с момента осуществления первых Инвестиций и до момента, когда дисконтированный чистый денежный поток (накопленный положительный поток денежных средств за вычетом накопленных Инвестиций) впервые становится положительным

Выполнив экономическое обоснование, необходимо рассчитать и наглядно представить чувствительность проекта к различным изменениям ключевых предпосылок финансовой модели, использованных для расчета базового сценария.

Предлагаем выделить следующие этапы расчета чувствительности:

- отбор всех факторов, влияющих на проект и подлежащих количественной оценке;
- оценка степени изменения рисков фактора и эффекта на NPV;
- ранжирование факторов по убыванию их влияния на NPV.

Пример расчета чувствительности ключевых показателей инвестиционного проекта представлен в таблице 5.8.

Таблица 5.8 – Пример расчета чувствительности ключевых показателей инвестиционного проекта

<i>№ n/n</i>	<i>Предпосылки</i>	<i>Значение для базового сценария</i>	Δ NPV*	Δ NPV*	Δ NPV*	Итого Δ NPV
1	Доля рынка	43%	-7%			
2	Темп прироста рынка, в год	3,7%		-0,3%		
3	Арендная плата за имущество, в год	121 млн долл.			+12 млн долл.	
	NPV на основа- нии расчетов	173 млн долл.	-69 млн долл.	-32 млн долл.	-104 млн долл.	-205 млн долл.

* Под Δ NPV подразумевается разница в значении NPV базового сценария и значении NPV, полученном при изменении одного из параметров проекта (все остальные параметры остаются зафиксированы на базовом уровне).

Как следует из таблицы 5.8, доходность анализируемого проекта крайне чувствительна к изменению базовых параметров, при этом при наложении эффектов от изменения сразу нескольких параметров NPV проекта становится отрицательным. Это означает: при высокой вероятности колебаний ключевых параметров проекта его реализация сопряжена с риском возникновения дополнительных убытков. Следовательно, реализацию проекта в текущей конфигурации не следует рекомендовать к исполнению.

В качестве заключительной части экономического обоснования, в противовес анализу чувствительности, представляется целесообразным оценить потенциал роста – выявить факторы, позволяющие извлечь из инвестиционного проекта более существенную экономическую выгоду, чем указано в базовом сценарии расчета его эффективности. Пример оценки потенциала роста представлен в таблице 5.9.

Таблица 5.9 – Расчет потенциала роста эффективности инвестиционного проекта

<i>№ n/n</i>	<i>Показатель</i>	<i>Значение для базового сценария</i>	<i>Эффект от реализа- ции потенциала роста эффективно- сти*</i>
1	NPV базового сценария	<i>173 млн долл.</i>	
2	Повышение доли рынка на 3% за счет внедрения нового клиентского предложения		<i>+23 млн долл.</i>
3	Снижение издержек путем оптимизации логистических потоков через развитие стратегического партнерства		<i>+12 млн долл.</i>
4	Снижение экспортных пошлин на 25% от текущего уровня		<i>+78 млн долл.</i>
	<i>Итого возможный потенциал роста</i>		<i>113 млн долл.</i>
	<i>Итого возможный NPV компании с учетом потенциала роста</i>	<i>173 + 113 = 286 млн долл.</i>	

* Под эффектом от реализации потенциала роста эффективности подразумевается разница в значении NPV базового сценария и значении NPV, полученном при изменении одного из параметров проекта (все остальные параметры зафиксированы на базовом уровне).

Как видно из таблиц 5.8 и 5.9, реализация нескольких потенциалов роста, даже с учетом кристаллизации всех негативных отклонений значений параметров базового сценария, способна принести прибыль от вложения денежных средств, что позволяет, планируя загодя мероприятия по достижению потенциалов роста эффективности, с большей уверенностью браться за реализацию проекта по приобретению.

Целью секции, описывающей *альтернативные проекты*, является получение дополнительной уверенности в том, что базовый сценарий реализации проекта является оптимальным. Имен-

но поэтому в данном разделе имеет смысл приводить значимые аргументы в пользу базового сценария реализации на основе анализа преимуществ, а также причины, по которым не рекомендуются какие-либо из альтернативных вариантов вложений.

Для всех альтернативных вариантов, приводимых в секции, следует рассчитать и указать оценку размера затрат на реализацию вариантов и потенциальный уровень экономической эффективности каждого из них (*NPV*, *PI*, *IRR* и т.д.).

Основные проблемы этого этапа анализа кроются не в расчете показателей, а в решении вопроса о том, какие варианты можно считать альтернативой основному. В большинстве случаев альтернативными сценариями признаются сценарии вложения в компании, которые не привлекли внимание на этапе отбора целевых объектов для приобретения. По мнению авторов, альтернативным вариантом следует считать вариант отсутствия инвестиций в данный сектор экономики как таковой и моделирование сценариев развития компании без дополнительных приобретений.

В секции *Риски и мероприятия по их снижению* под рисками проекта по реализации сделки будем понимать события, способные негативно сказаться на достижении желаемого уровня доходности и уровне экономического, производственного и/или репутационного эффектов от осуществления сделки. Предлагается выделить следующие этапы работ по определению рисков и разработке корректирующих мероприятий (таблица 5.10).

Основная сложность в управлении рисками проекта состоит не столько в идентификации рисков, сколько в оценке значимости каждого из рисков на основании изложенных выше критериев, так как далеко не все риски могут получить однозначную количественную оценку. Однако большинство наиболее существенных рисков невозможно оценить исключительно одним способом, поэтому имеет смысл использовать коллективное экспертное суждение для присвоения каждому из выявленных рисков вероятности, степени управляемости и уровня существенности последствий от кристаллизации рисков.

Таблица 5.10 – Этапы управления рисками, связанными с реализацией проекта по приобретению активов

<i>№ n/n</i>	<i>Этап</i>	<i>Содержание этапа</i>	<i>Учетно-аналитическое обеспечение этапа</i>
1	Идентификация	Определяются и описываются все риски, которые способны повлиять на успешную реализацию проекта	– классификация рисков – список потенциальных рисков
2	Оценка рисков	Оцениваются вероятность наступления, уровень последствий от наступления риска (с точки зрения экономики или репутации) и уровень управляемости рисками (т.е. нахождения рискообразующего фактора внутри или за периметром деятельности предприятия)	– риски с указанием вероятности их наступления, уровня последствий от наступления, уровня управляемости рисками
3	Ранжирование рисков	Выделение ключевых рисков по следующим признакам: высокий и средний уровни вероятности наступления, высокие и средние уровни последствий от наступления	– отчет о ключевых рисках проекта по приобретению активов
4	Разработка корректирующих мероприятий	Выбор управляемых рисков, разработка корректирующих мероприятий, способных минимизировать вероятность их кристаллизации, а также свести к минимуму возможные потери компании. Включение мероприятий в план интеграции приобретаемых активов и отслеживание прогресса их исполнения.	– список мероприятий по минимизации ключевых рисков – план-график реализации мероприятий по минимизации выявленных рисков – отчет о статусе исполнения мероприятий по минимизации выявленных рисков
5	Мониторинг	Наблюдение за рисками и их кристаллизацией и их регулярный, желательно ежеквартальный, пересмотр	– отчет об изменении вероятности, последствий от наступления и степени управляемости рисками

Подходы к ранжированию рисков, которые могут быть использованы для их включения в список ключевых рисков, подлежащих минимизации и постоянному мониторингу, иллюстрируются рисунком 5.2.

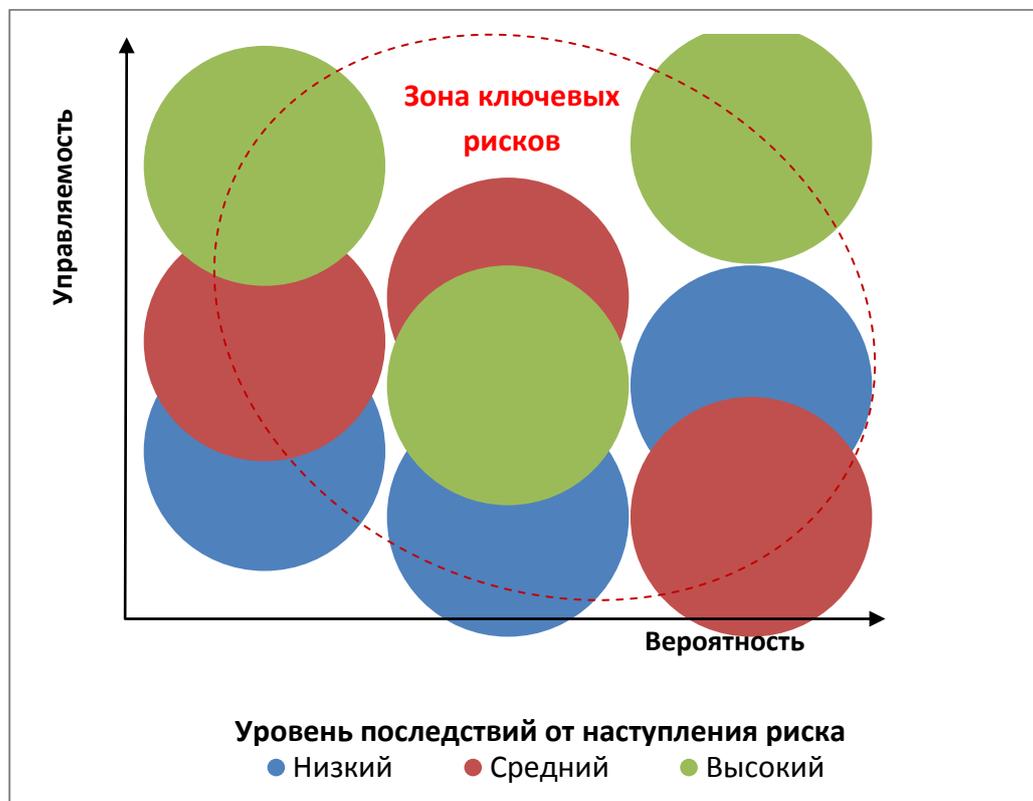


Рисунок 5.2 – Ранжирование рисков для их включения в список ключевых рисков, подлежащих минимизации и постоянному мониторингу

Секция *Управление проектом* предназначена для обозначения проектной команды и четкого разграничения полномочий внутри участников процесса. Грамотное разграничение ответственности внутри процесса осуществления сделки по слиянию и поглощению способно не только обеспечить гладкий переход права собственности и непрерывность производственной и коммерческой деятельности во время переходного периода, но также способствует повышению эффективности сделки, скорейшему получению максимально возможного синергетического эффекта от осуществляемого приобретения. Возможные подходы к организационной структуре проекта по слиянию или поглощению компании представлены в таблице 5.11.

Таблица 5.11 – Возможные подходы к организационной структуре проекта по слиянию или поглощению компании

<i>№ n/n</i>	<i>Направление деятельности</i>	<i>Ответственные исполнители</i>	<i>Выполняемые функции</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1	Общее управление проектом	Гейткипер (спонсор) проекта	В ключевых точках принимает решение о продолжении реализации или остановке (закрытии) проекта
		Единое ответственное лицо	Координирует команды, взаимодействуя как с представителями компании-продавца, так и внутри компании-покупателя, является хранителем наиболее актуальных данных, единое контактное лицо по вопросам реализации проекта
2	Подготовка к реализации проекта	Переговорная группа	Ведет переговоры и обсуждает ключевые параметры сделки с потенциальными продавцами. Транслирует выявленные в ходе проверки и подготовки ФМ риски и факторы снижения стоимости приобретения
		Группа по проведению должной проверки (<i>Due Diligence</i>) и ведению сделки	Осуществляет подготовку технического задания на проведение должной проверки (<i>Due diligence</i>). Осуществляет контроль над выполнением должной проверки и принимает отчет о должной проверке (<i>Due diligence</i>). Осуществляет подготовку договора купли-продажи
		Группа по подготовке финансового меморандума и расчетов	Осуществляет сбор данных и подготовку базового сценария и экономических обоснований альтернативных вариантов Осуществляет подготовку финансового меморандума

1	2	3	4
3	Реализация проекта	Группа по внутрикорпоративным согласованиям	Обеспечивает получение всех внутрикорпоративных согласований для выхода на подписание сделки по приобретению активов
		Группа по реализации выкупа имущества	Обеспечивает сбор и подлинность всех документов, подтверждающих имущественные права. Обеспечивает переход права собственности к компании-покупателю и соблюдение всех необходимых процедур.
		Группа по интеграции активов в структуру бизнеса покупателя	Обеспечивает переход операционного контроля и последующую интеграцию приобретаемых активов в структуру бизнес компании-покупателя.

Подготовленный финансовый меморандум подлежит защите на инвестиционном комитете компании-покупателя. Успешная защита параметров инвестиционного проекта означает переход к сделке, при этом в ходе осуществления сделки параметры инвестиционного проекта должны регулярно оцениваться на предмет их исполнения, а также пересматриваться в случае выявления существенных рисков, способных коренным образом повлиять на эффективность реализации проекта (с последующей корректировкой стратегии управления приобретенным активом).

5.3. УЧЕТНО-АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПОСЛЕДУЮЩИХ ЭТАПОВ – ПОДГОТОВКИ К СДЕЛКЕ, ПЕРЕХОДА ОПЕРАЦИОННОГО КОНТРОЛЯ И КОНТРОЛЯ ЗА ХОДОМ ПРОВЕДЕНИЯ СДЕЛКИ

Отдельного внимания заслуживают этапы подготовки к сделке, перехода операционного контроля и контроля за ходом проведения сделки. Остановимся на них подробнее.

На этапе подготовки к сделке работа ведется по нескольким направлениям параллельно: задача не только иметь согласован-

ный сторонами договор купли-продажи, но и заранее подготовиться к передаче операционного контроля, а также уберечь себя от потенциальной непорядочности продавца.

На этом этапе особенную важность приобретает критерий обеспеченности потенциального покупателя учетной информацией для формирования базовых условий сделки и разработки мероприятий по поддержанию бесперебойности операционной деятельности при переходе права собственности от продавца к покупателю.

Ключевые аспекты процесса подготовки к сделке и переходу операционного контроля, а также необходимое информационно-аналитическое обеспечение, приведены в таблице 5.12.

Таблица 5.12 – Ключевые аспекты процесса подготовки к сделке и переходу операционного контроля

<i>№ n/n</i>	<i>Этап</i>	<i>Содержание этапа</i>	<i>Учетно-аналитическое обеспечение этапа</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1	Фиксация базовых параметров сделки	Определение параметров сделки, несоблюдение которых приведет к изменению (корректировке) оценочной стоимости активов. Проверка соответствия базовых параметров сделки параметрам Финансового меморандума. Повторное утверждение Финансового меморандума в случае, если текущие расчеты базовых параметров сделки существенно отличаются от заявленных в Финансовом меморандуме	Финансовая модель проекта по приобретению активов Годовые отчеты Отчет о должной проверке (<i>Due diligence</i>) Финансовый меморандум Бухгалтерская отчетность Отчет о размере оборотного капитала Прогноз изменения оборотного капитала

1	2	3	4
2	Разработка договора купли-продажи	<p>Включение в договор купли-продажи базовых параметров.</p> <p>Включение в договор купли-продажи специфических параметров, влияющих на доходность приобретаемого бизнеса в будущем</p> <p>Включение оговорки о корректировке на сумму оборотного капитала</p>	<p>Базовые параметры сделки</p> <p>Отчет оценщика</p> <p>Отчет о должной проверке (<i>Due diligence</i>)</p> <p>Отчет о размере оборотного капитала</p> <p>Прогноз изменения оборотного капитала</p>
3	Подготовка к переходу операционного контроля	Разработка плана мероприятий по переходу операционного контроля	<p>Список ключевых рисков и план мероприятий по их минимизации</p> <p>Отчет о должной проверке (<i>Due diligence</i>)</p> <p>Финансовый меморандум</p> <p>Бухгалтерская отчетность</p> <p>План-график мероприятий по переходу операционного контроля</p>

После того, как базовые параметры зафиксированы, можно переходить непосредственно к составлению договора купли-продажи и его согласованию сторонами сделки (покупателем и продавцом). Практика показывает, что договор купли-продажи имеет смысл структурировать по секциям, для группировки интересующих аспектов сделки и их систематизации. Предлагаемая структура типового договора купли-продажи приведена в таблице 5.13.

Таблица 5.13 – Предлагаемая структура типового договора купли-продажи

<i>№ п/п</i>	<i>Секция</i>	<i>Цель секции</i>	<i>Предлагаемое содержание</i>
1	2	3	4
1	Определения	Представить согласованные толкования указанных в договоре терминов, которые невозможно будет трактовать иначе, чем указано в секции	<p>Раскрытие понятий</p> <ul style="list-style-type: none"> – «Отчетность» – «Аффилированное лицо» – «Контроль» (включая любые производные этого слова, такие как «контролируется» и «находится под контролем») – «Безнадежные и сомнительные долги» – «Коммерческая деятельность» – «Рабочий день» – «Завершение сделки» – «Дата Завершения сделки» – «Условия сделки» – «Конфиденциальная информация» – «Библиотека данных» – «Отсроченный платеж» – «Обременение» – «Задолженность» – «Оборотный капитал» – «Корректировка на размер оборотного капитала» – «Убытки» – «Существенное неблагоприятное событие» – «Цена Покупки» – «Документы по Сделке»
2	Сделка	Описать последовательные действия, которые приведут к необратимому и полному факту осуществления сделки	Список договоров, гарантий, заверений, соглашений, необходимых и достаточный для признания сделки состоявшейся

1	2	3	4
3	Цена сделки	Описать прозрачный механизм формирования цены сделки и ее изменений, если таковые возможны	Цена сделки в монетарном выражении Параметры авансового платежа Порядок и сроки расчета корректирующего платежа Порядок выплаты корректирующих сумм
4	Условия сделки	Описать обстоятельства, которые являются основанием для признания сделки недействительной	Отсутствие вопросов государственного регулирования, препятствующих исполнению сделки Отсутствие судебных процессов и разбирательств, связанных с продаваемыми активами Получение всех требуемых внутри-корпоративных одобрений обоих участников сделки
5	Обязательства, которые должны быть выполнены до Даты завершения сделки	Описать обязательства, которые должны быть исполнены Продавцом с момента подписания сделки до Даты завершения сделки	Обязательство по получению прав собственности на имущественные объекты и их последующую передачу Продавцу Передача прав на интеллектуальную собственность Запрет на «переманивание» клиентов Запрет на «персонала» Запрет на объявление о выплате дивидендов Запрет на заключение существенных договоров Запрет на внесение изменений в Устав Запрет на изменение организационной структуры Запрет на изменение налогового резидентства

1	2	3	4
6	Расторжение договора	Описать условия, на которых договор может быть расторгнут	Штрафы в случае расторжения договора продавцом или покупателем в случае отсутствия существенных событий, являющихся основанием для расторжения
7	Гарантии	Описать гарантии продавца, с целью недопущения нарушения бесперебойности деятельности или снижения заявленной доходности приобретаемых активов	Налоговые гарантии (покрытие расходов, связанных с возникновением налоговых пени и штрафов за период, когда активами владел продавец) Гарантия о снижении суммы сделки на суммы скрытых (необнаруженных) штрафов/ пеней/ процентов (в случае их наличия на дату сделки)
8	Уведомления	Описать порядок отправки и получения уведомлений	Формат уведомления Список контактных лиц, при получении которыми уведомления, оно признается действительным
9	Применимое право и разрешение споров	Описать порядок разрешения возникающих споров, а также законодательство, в соответствии с которым будет толковаться договор	Правовая юрисдикция Участие стороннего арбитра при возникновении споров Порядок и место проведения юридических и арбитражных процессов
10	Изменения	Описать порядок согласования и внесения изменений в договор	Процесс предложения, согласования и внесения изменений в договор
11	Экземпляры	Оговорить количество экземпляров и их одинаковую юридическую силу	

Ключевым параметром договора купли-продажи является сумма сделки, которая может быть как фиксированной, так и плавающей. В современной практике все большую популярность приобретает плавающая сумма сделки.

В случае применения плавающей суммы сделки после 30 дней (или иного срока, оговоренного в договоре купли-продажи) сумма сделки подлежит корректировке, корректировки также могут происходить и далее в случае наличия таких договоренностей. Корректировка представляет собой доплату (вычет из суммы сделки) за размер и качество оборотного капитала, порядок расчета корректировки на сумму оборотного капитала подлежит совместной разработке и согласованию сторонами договора. Данная корректировка позволяет покупателю уменьшить сумму сделки в случае, если после перехода операционного контроля покупатель обнаружит некачественные элементы оборотного капитала (безнадежные долги, неликвидные запасы, брак, некорректную информацию об остатках денежных средств на банковских счетах и т.д.). Этот инструмент является эффективным в борьбе с потенциальной непорядочностью продавца: на момент сделки покупатель доверяет информации, которую ему предоставляет продавец, не имея возможности ее проверить; после перехода права собственности покупатель самостоятельно проводит расчеты и сверяет предоставленные продавцом суммы элементов оборотного капитала со своими собственными расчетами.

Рекомендуемая форма расчета суммы оборотного капитала и корректирующего платежа, методы расчета и источники информации приведены в таблице 5.14.

Таблица 5.14 – Рекомендуемая форма расчета суммы оборотного капитала и суммы корректирующего платежа

<i>№ n/n</i>	<i>Знак (+/-)</i>	<i>Элемент расчета</i>	<i>Методика расчета</i>	<i>Источник информации</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1	+	«Денежные средства»	Сложение остатков по банковским счетам Перевод из иностранных валют по курсу на день расчета оборотного капитала	Банковские выписки на дату расчета оборотного капитала

1	2	3	4	5
2	+	«Запасы»	Фактические запасы за вычетом обнаруженных в результате инвентаризации неликвидных запасов	Инвентаризационные описи на дату расчета оборотного капитала Бухгалтерская отчетность
3	+	«Дебиторская задолженность»	Дебиторская задолженность за вычетом неблагонадежной дебиторской задолженности и резерва по сомнительным долгам	Бухгалтерская отчетность Акты сверки с контрагентами Учетная политика продаваемого общества Информация судебного-претензионного характера
4	+	«Налог на добавленную стоимость»	Сумма НДС к возмещению	Бухгалтерская отчетность Налоговая декларация Счета-фактуры
5	-	«Краткосрочные долговые обязательства»	Краткосрочные кредиты и займы	Бухгалтерская отчетность Банковские выписки Справки из Банков
6	-	«Кредиторская задолженность»	Прочая задолженность краткосрочного характера	Бухгалтерская отчетность Акты сверок
Итого оборотный капитал				
7	-	«Долгосрочные долговые обязательства»	Долгосрочные кредиты и займы	Бухгалтерская отчетность Банковские выписки Справки из Банков
Итого База для расчета корректирующего платежа				

Приведенный в таблице 5.14 расчет выполняется и продавцом, и покупателем после перехода права собственности и операционного контроля. Разница в рассчитанных суммах и представляет собой корректирующий платеж.

После составления и согласования сторонами сделки проекта договора купли-продажи, ключевую роль начинает играть процесс подготовки к переходу операционного контроля от продавца к инвестору и последующей интеграции приобретенных активов в структуру бизнеса инвестора.

Под переходом операционного контроля понимается совокупность действий, предпринимаемых управляющей командой инвестора, направленная на установление контроля над товарно-материальными, трудовыми и денежными ресурсами для поддержания стабильности операционной деятельности после перехода права собственности на приобретенные активы от продавца к покупателю. Основные аспекты подготовки к переходу операционного контроля представлены в таблице 5.15.

Таблица 5.15 – Основные составляющие подготовки к переходу операционного контроля

<i>№ n/n</i>	<i>Цель</i>	<i>Мероприятие</i>	<i>Источник информации</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1	Подготовка к «заходу» новой управленческой команды	Изменение организационной структуры приобретаемого общества с учетом потребностей Назначение доверенных лиц на ключевые позиции в приобретаемом обществе Создание органов управления с участием доверенных лиц инвестора	Организационная структура Выписки из Протоколов заседаний органов управления общества

1	2	3	4
2	Установление контроля над товарно-материальными ресурсами приобретаемого общества	<p>Обеспечение контроля въезда-выезда на территорию приобретаемого актива для недопущения хищения товарно-материальных ценностей и/или «утечки» конфиденциальной информации</p> <p>Проведение инвентаризации активов и обязательств на день перехода права собственности</p> <p>Смена работников службы безопасности</p>	<p>Акты инвентаризации</p> <p>Инвентаризационные описи</p> <p>Журналы контроля въезда-выезда</p> <p>Талоны на вынос объектов материально-технического обеспечения</p> <p>Приказы о назначении сотрудников службы безопасности</p>
3	Установление контроля над денежными ресурсами	<p>Консолидация печатей приобретаемой компании у вновь назначенного генерального директора (представителя интересов инвестора)</p> <p>Контроль над проведением платежей в системах Клиент-Банк</p>	
4	Обеспечение бесперебойности операционной деятельности	Отзыв действующих доверенностей и выдача временных ключевых доверенностей представителям интересов инвестора в приобретаемой компании для обеспечения бесперебойности операционной деятельности	Реестр выдаваемых доверенностей
5	Обеспечение информационной безопасности	Блокировка пользователей в ИТ-системах и пересмотр ролей с ограничением количества пользователей с уровнем доступа «Администратор» для обеспечения сохранности и целостности базы данных	

Статус подготовки и исполнения указанных выше мероприятий рекомендуется обновлять и анализировать на ежедневной основе для минимизации рисков хищения, искажения отчетной документации и реализации иных умышленных действий, направленных на извлечение личной выгоды в условиях неразберихи при смене собственников.

Для целей оперативного реагирования, координации и мобилизации сил управляющей команды может быть использован план-график подготовки к переходу операционного контроля от продавца к инвестору. Рекомендуемая структура данного документа и пример его заполнения приведены в таблице 5.16.

Таблица 5.16 – Рекомендуемая структура плана-графика подготовки к переходу операционного контроля

<i>№ n/n</i>	<i>Элемент</i>	<i>Пример</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1	Блок, к которому относится мероприятие	<ul style="list-style-type: none"> – юридическое обеспечение – персонал – физическая безопасность – ИТ
2	Укрупненное наименование мероприятия, являющееся конечной целью	– обеспечить переподписание ключевых доверенностей
3	Разбитое на последовательные шаги мероприятие	<ul style="list-style-type: none"> – получение реестра действующих доверенностей, анализ реестра – выделение ключевых доверенностей, получение скан-образов выделенных ключевых доверенностей – анализ полученных-скан образов доверенностей и подготовка проектов доверенностей для переподписания после перехода права собственности
4	Статус исполнения каждого шага	<ul style="list-style-type: none"> – исполнено – в процессе исполнения – исполнение не начато
5	Статус исполнения мероприятия в целом (% завершения)	

1	2	3
6	Должность и ФИО ответственного за реализацию каждого шага по стороны инвестора	– генеральный директор Иванов И.И. – старший специалист отдела учета и отчетности Сидоров Р.В.
7	Должность и ФИО ответственного за реализацию каждого шага по стороны продавца	
8	Срок завершения каждого шага	– 01 мая 2014 года
9	Срок завершения мероприятия в целом	
10	Ссылка на сетевую папку, содержащую рабочую документацию по каждому шагу мероприятия	//work_data/project_Acquisition_A/01_Schedules
11	Прочие существенные комментарии, относящиеся к вопросу реализации мероприятия	До сих пор не получены документы, подтверждающие право собственности на насосную станцию приемного склада автоГСМ

Владельцем плана-графика подготовки к переходу операционного контроля от продавца к инвестору может стать бизнес-архитектор (интегратор), отвечающий за реализацию процесса перехода операционного контроля и последующую интеграцию в целом.

Обновление плана-графика подготовки к переходу операционного контроля от продавца к инвестору рекомендуется осуществлять ежедневно в ходе оперативных совещаний по вопросу готовности к переходу операционного контроля в дату совершения сделки по купле-продаже актива.

На основании подробного плана-графика подготовки к переходу операционного контроля от продавца к инвестору, исполь-

зубемого задеЙствованными в процессе подготовки к переходу операционного контроля сотрудниками инвестора, может быть подготовлен укрупненный График подготовки ко Дню 1 (дате перехода операционного контроля), используемый для сообщения топ-менеджменту компании-инвестора о степени подготовленности к осуществлению сделки.

Физическая неготовность к получению операционного контроля является веской причиной для переноса дня осуществления сделки купли-продажи. Пример укрупненного графика, который может быть использован для переговоров топ-менеджмента инвестора и продавца, а также для отслеживания статуса перехода операционного контроля топ-менеджментом инвестора, приведен в таблице 5.17.

Таблица 5.17 – Пример укрупненного графика перехода операционного контроля со статусом исполнения мероприятий

<i>№ п/п</i>	<i>Блок меро- приятий</i>	<i>Мероприятие</i>	<i>Статус, комментарии</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1	Подготовка к «заходу» новой управленческой команды	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Изменение орг. структуры приобретаемого общества с учетом потребностей ✓ Назначение доверенных лиц на ключевые позиции в приобретаемом обществе ✓ Создание органов управления с участием доверенных лиц инвестора 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Исполнено ✓ Исполнено ✓ Исполнено
2	Установление контроля над товарно-материальными ресурсами приобретаемого общества	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Обеспечение контроля въезда-выезда на территорию приобретаемого актива для недопущения хищения товарно-материальных ценностей и/или «утечки» конфиденциальной информации ✓ Проведение инвентаризации активов и обязательств на день перехода права собственности ✓ Смена работников службы безопасности 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Исполнено ✓ Исполнено ✓ Исполнено

1	2	3	4
3	Установление контроля над денежными ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Консолидация печатей приобретаемой компании у вновь назначенного генерального директора (представителя интересов инвестора) ✓ Контроль над проведением платежей в системах Клиент-Банк 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Исполнено ✓ Исполнено
4	Обеспечение бесперебойности операционной деятельности	✓ Отзыв действующих доверенностей и выдача временных ключевых доверенностей представителям интересов инвестора в приобретаемой компании для обеспечения бесперебойности операционной деятельности	✓ Исполнено
5	Обеспечение информационной безопасности	✓ Блокировка пользователей в ИТ-системах и пересмотр ролей с ограничением количества пользователей с уровнем доступа «Администратор» для обеспечения сохранности и целостности базы данных	Не исполнено: инф. система была разработана силами сотрудников ООО «Ромашка», лицензия на использование отсутствует, поддержка приложения невозможна без разбирающегося в программе программиста переведены в материнскую компанию Продавца.

Параллельно с подготовкой плана мероприятий по получению операционного контроля необходимо готовить, уточнять и начинать прорабатывать план мероприятий по интеграции приобретаемых активов в структуру бизнеса инвестора.

Под интеграцией подразумевается приведение политик, стандартов, регламентов, положений, бизнес-процессов приобретенной компании в соответствии со стандартами компании-

инвестора с целью оптимизации внутренних процессов, а также реализации дополнительного комплекса мер.

Как и в случае с планом-графиком перехода операционного контроля, для оперативных целей и информирования топ-менеджмента могут быть использованы разные наборы форм отчетности. Рекомендуемое наполнение плана интеграции и пример его заполнения приведены в таблице 5.18.

Таблица 5.18 – Рекомендуемое наполнение плана интеграции и пример его заполнения

<i>№ n/n</i>	<i>Элемент</i>	<i>Пример</i>
1	Блок, к которому относится мероприятие	– юридическое обеспечение – персонал – физическая безопасность – ИТ
2	Укрупненное наименование мероприятия, являющееся конечной целью	– внедрить целевую систему оплаты труда сотрудников
3	Разбитое на последовательные шаги мероприятие	
4	Статус исполнения каждого шага	– исполнено – в процессе исполнения – исполнение не начато
5	Должность и ФИО ответственного за реализацию каждого шага	– генеральный директор Иванов И.И. – старший специалист отдела учета и отчетности Сидоров Р.В.
6	Срок завершения каждого шага	– 01 мая 2014 года
7	Срок завершения мероприятия в целом	

Пример сжатого отчета о ходе исполнения интеграционных мероприятий, который может быть использован для информационного сопровождения топ-менеджмента, приведен на рисунке 5.3.

Проект приобретения 100% доли в ООО «Ромашка»: Основные достижения

Мероприятия в рамках закрытия сделки:

- Завершен перевод 100% акций ООО «Ромашка» на ООО «Василек» (01 февраля 2014 года)
 - Произведена оплата \$100 млн. (3 февраля 2014 года)
 - Установлен полный операционный контроль над компанией со стороны ООО «Василек»
-

Интеграция:

- Подготовлен детальный план интеграции ООО «Ромашка» по направлениям работ до конца 2015 г.
- Сделано в феврале-марте:
 - Без значительных проблем осуществляются поставки и операционная деятельность
 - Завершена проверка силами внутреннего аудита ООО «Василек», отчет по результатам проверки и первоочередные мероприятия по минимизации выявленных рисков будут выпущены до 15 марта 2014 года
 - Проведена предварительная проверка производственных активов ООО «Ромашка» на предмет соответствия требованиям и стандартам охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды

Рисунок 5.3 – Пример сжатого отчета о ходе исполнения интеграционных мероприятий

Все эти меры в целом направлены на достижение заложенных в Финансовом меморандуме параметров инвестиционного проекта, в первую очередь – на обеспечение окупаемости осуществленных инвестиций в заданные сроки с привлечением ограниченного и установленного объема финансовых, технологических и трудовых ресурсов.

Таким образом, после осуществления сделки ключевую роль начинает играть процесс сбора информации для расчета степени исполнения параметров инвестиционного проекта и факторного анализа отклонений данных параметров и их компонентов для оперативной корректировки курса управления.

Основным мероприятием, направленным на обеспечение сбора информации для расчета степени исполнения параметров инвестиционного проекта и факторного анализа отклонений данных параметров, может стать построение требований к автоматизированной системе процесса сбора необходимой информации и ее последующей обработки.

Требования к автоматизированной системе определяются параметрами финансового меморандума, которые инвестору необходимо отслеживать. Так как не все данные (например, доля рынка, занимаемая приобретенной компанией) могут быть получены из учетной системы, в качестве следующего шага целесообразно декомпонировать интересующие инвестора показатели до уровня первичных компонентов – единиц информации, которые не могут быть декомпонированы на составные негомогенные элементы (например, выручка за период представляет собой сумму гомогенных объектов – фактов продажи). Каждой единице информации, которая будет участвовать в расчетах, необходимо присвоить источник информации, который будет использован для подготовки отчета. В качестве источника информации используется первичный источник получения данных. Например, можно взять объем выручки за период из оборотно-сальдовой ведомости, генерируемой автоматически учетной системой, а можно взять те же данные из ежеквартального отчета руководству. Однако второй источник является менее достоверным, так как информация, вводимая из первоисточника, может быть случайно или намеренно изменена.

Изложенные выше методические подходы проведения сделок слияния и поглощения, основанные, в первую очередь, на использовании данных управленческого учета, будут способствовать дальнейшему развитию бизнес-модели компании, осуществляющей проведение этих сделок.

Глава 6

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ УЧЕТА ЗАТРАТ И КАЛЬКУЛИРОВАНИЯ СЕБЕСТОИМОСТИ ПРОДУКЦИИ

6.1. ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ МЕТОДОЛОГИИ УЧЕТА ЗАТРАТ И КАЛЬКУЛИРОВАНИЯ СЕБЕСТОИМОСТИ ПРОДУКЦИИ

В современных экономических условиях обеспечение устойчивого роста организаций любой организационно-правовой формы, а также достижение ими конкурентного преимущества невозможно без эффективной системы управления на основе своевременной и качественной информации. Такая система позволяет руководителям (менеджерам) оперативно реагировать на изменение внешних и внутренних факторов и оптимизировать управленческие решения.

Управленческий учет или отдельные его элементы имеет место в сфере производства и обслуживания, в общественном и частном секторе, в коммерческих и некоммерческих организациях. Элементы управленческого учета могут быть разными, но основная цель – представление качественной информации для управления деятельностью организации.

В настоящее время в организациях всех видов собственности постоянно развивается процесс учета затрат и калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг). Это связано с необходимостью формирования объективной и достоверной информации о затратах на производство всей продукции и калькуляционной единицы. Этот процесс неразрывно связан с процессом ценообразования на основе затратного метода.

В традиционных моделях учета затрат и калькулирования себестоимости продукции предпочтение отдается расчету полной и сокращенной себестоимости продукции (работ, услуг) в целом по предприятию и центрам ответственности, а также использованию нормативного метода учета затрат. В этих моделях управ-

ленческий учет фокусирован на калькуляции себестоимости и планово-контрольной функции и может быть реализован на данных бухгалтерского (финансового) учета. В этом случае соответствующие финансовые показатели – доходов и расходов (поступлений и платежей), формируемые по данным бухгалтерского (финансового) учета для соответствующей управленческой отчетности, распределяются по центрам финансовой ответственности (учета) – центрам доходов и затрат, видам производимой продукции и оказываемых услуг и т.д. Для учета прямых расходов в традиционных моделях вполне достаточно использование существующих инструментов учетной политики бухгалтерского учета. Например, решением для их учета может быть использование расширенной аналитики Плана счетов бухгалтерского учета, применение методов учета материальных запасов и затрат согласно ПБУ5/01 «Учет материально-производственных запасов» [2] и т.д. Распределение же косвенных расходов, например затрат на оплату труда управленческого персонала, отраженных общей суммой на соответствующем счете (субсчете) Плана счетов бухгалтерского учета, по окончании отчетного периода может производиться прямо пропорционально величине прямых (производственных, материальных и т.д.) затрат, количеству произведенных товаров (оказанных услуг) и т.д. Соответственно, планово-контрольная функция в такой модели может быть реализована посредством планирования финансовых результатов в разрезе бухгалтерского Плана счетов методами «от достигнутого», математического и статистического моделирования, а также последующего сопоставления этих плановых данных с фактически полученными значениями.

Описанный выше традиционный подход к постановке, внедрению и использованию управленческого учета характеризуется следующими основными недостатками:

не отвечает потребностям и возможностям современной социально-экономической среды, которая характеризуется исключительной ориентацией на конечного потребителя, повышением уровня конкуренции на региональном и международном уровнях;

приводит к искажению информации, необходимой для принятия управленческих решений, в частности рассматривает пре-

имущественно только те затраты, которые возникают непосредственно в момент производства товара;

во многом регламентируется требованиями и ограничивается возможностями финансового (бухгалтерского, налогового) учета – сроками отражения хозяйственной операции, аналитикой Плана счетов и т.д.;

в большей степени концентрируется на учете и контроле внутренних хозяйственных и производственных операций, что в результате приводит к недостаточной оценке влияния факторов внешнего окружения, в котором функционирует предприятие.

Именно для исправления вышеуказанных недостатков традиционных моделей на последующих этапах эволюции управленческого учета появились и в настоящее время получили свое широкое развитие современные методы учета затрат и калькулирования («Директ-костинг», «Стандарт-кост», «Таргет-костинг» и т.д.).

В западном варианте, точнее в англоязычных странах, *management accounting* (управленческий учет) означает всю цепочку: бюджетирование – учет – контроль – анализ, поскольку для управления компанией важна не только, и даже не столько информация о том, что было, а том, что будет. И интерпретация этих фактических и прогнозных данных. Сравнения желаемых, плановых показателей с реально достигнутыми. Корректировка направления движения и возможно даже избранной ранее стратегии.

Что касается функций управления, то система управленческого учета осуществляет свои функции по трем уровням управления: стратегическом; тактическом; оперативном.

Приоритетом управления на стратегическом уровне является обеспечение необходимыми финансовыми ресурсами наиболее значимых (в соответствии с установленными долгосрочными целями, миссией организации) проектов, мероприятий и операций, результатами которых могут быть значительные изменения финансового состояния организации, резкое изменение структуры и величины всех хозяйственных средств и источников их образования.

В рамках стратегического управления финансами руководители организации определяют стратегические показатели фи-

нансово-хозяйственной деятельности для всей производственно-хозяйственной системы и контролируют исполнение Генерального бюджета и прогнозов через систему стратегических отчетов, которые содержат ряд ключевых финансовых показателей (стандартов или нормативов). Эти показатели являются базовыми для оценки эффективности работы организации по достижению установленных стратегических целей и обеспечению благосостояния держателей акций (собственников).

Одной из основных проблем управления финансами на функциональном (тактическом) уровне является передача ответственности за исполнение специфических финансово-экономических показателей руководителям отдельных направлений, отвечающих за закупку сырья и материалов, производство и сбыт (отгрузку) продукции и ряд других специфических операций. В соответствии с возложенными на руководителей тактического уровня задачами, управление финансами осуществляется с помощью системы планов, бюджетов и управленческих отчетов по направлениям и основным подразделениям. На этом уровне осуществляются согласование планов и бюджетов по направлениям деятельности и основным подразделениям и приведение краткосрочных целей и нормативов текущей деятельности в соответствие со стратегическими целями организации.

В состав задач, решаемых на тактическом уровне, входит также подготовка предложений об инвестициях, об изменениях в структуре оборотных средств и о потребностях в привлечении внешних источников финансирования и эмиссии акций организации. Решения по таким предложениям принимаются руководителями верхнего уровня управления на основании анализа информации об исполнении стратегических планов, о выявленных тенденциях изменения показателей деятельности организации, об изменениях конъюнктуры рынка и внешних общеэкономических факторов.

Функциональная направленность тактического уровня управления финансами и его значение для обеспечения взаимосвязи стратегических целей организации и повседневной деятельности отдельных подразделений определяет в качестве приоритетов для руководителей решение следующих задач:

– поиск и распределение необходимого количества финансовых ресурсов для обеспечения отдельных направлений деятельности организации (закупки, производство, сбыт) и основных подразделений;

– постановку среднесрочных и краткосрочных целей, контроль их исполнения и определение порядка привлечения использования финансовых ресурсов в соответствии с долгосрочными целями и избранной стратегией организации.

Под оперативным управлением финансами понимается комплексная система мероприятий по распределению и контролю финансовых ресурсов для обеспечения текущей деятельности организации в рамках выполнения краткосрочных и среднесрочных планов. Приоритетом управления для оперативного уровня является эффективное использование имеющихся в наличии финансовых ресурсов.

Решение задач управления на всех уровнях организационной структуры неразрывно связано с выполнением функций планирования и контроля. Согласно ответственности, возлагаемой на руководителей различных уровней, каждый из них осуществляет определенные задачи планирования и контроля в рамках своих полномочий.

Система планов и отчетов для оперативного управления финансами призвана обеспечить руководителей всех уровней организации информацией о ее текущей деятельности, необходимой для принятия решений по соблюдению стандартов (плановых показателей), заданных на стратегическом уровне, и стандартов и нормативов для определенных финансово-хозяйственных операций, установленного порядка расходования финансовых ресурсов и их перераспределения в пределах установленных лимитов.

Среди задач, решаемых в рамках оперативного управления финансами, особое место занимает увязка систем финансовых планов и управленческой отчетности в единую интегрированную информационную систему управления финансами организации. Такая единая интегрированная система позволяет обеспечить контроль за исполнением запланированных ключевых стандартов деятельности, как на всех уровнях структуры управления, так и в рамках временных интервалов, определенных долгосрочными и краткосрочными планами.

Следует отметить, что внедрение в систему управления организации современных управленческих технологий позволяет значительно повысить эффективность управления, решать на современном уровне задачи планирования, контроля и анализа финансово-хозяйственной деятельности организации, что в свою очередь позволяет обеспечить ее прогнозируемое положение и устойчивый рост. Реализация данных задач базируется как на комплексе мер по совершенствованию информационной системы организации и ее автоматизации, так и на внедрении методов управленческого учета на базе процессов сбора, хранения и аналитической обработки бухгалтерской (финансовой) и иной экономической информации с помощью современных информационных технологий и средств вычислительной техники.

Тем не менее, в управленческом учете, сформировались определенные принципы, подходы и методы, эффективность которых, почти ни у кого не вызывает сомнения. Управленческий учет рассматривает бизнес предприятия не только как единое целое. Очень важно для управления бизнесом измерить и оценить эффективность работы отдельных конкретных подразделений (филиалов, отделов), проектов, контрактов, продуктов, ресурсов, клиентов, дилеров, поставщиков, кредиторов, менеджеров. Управленческий учет, на наш взгляд, должен показать любую ситуацию в различных разрезах многомерного пространства данных, с различной степенью детализации или укрупнения, в различных единицах измерения, включая денежные.

6.2. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УЧЕТА ЗАТРАТ И КАЛЬКУЛИРОВАНИЯ СЕБЕСТОИМОСТИ ПРОДУКЦИИ В СООТВЕТСТВИИ С МСФО

В настоящее время наиболее актуальным остается вопрос совершенствования учета затрат и калькулирования себестоимости продукции, как основного ценообразующего фактора. Себестоимость продукции является одним из основных показателей эффективности деятельности организации.

Отечественная теория и практика производственного учета располагает достаточно большим спектром методов калькулиро-

вания себестоимости продукции (метод расчета полной фактической себестоимости, метод расчета сокращенной производственной себестоимости, нормативный метод, попроцессный (попередельный) и позаказный метод). Выбранный метод учета затрат и калькулирования себестоимости продукции является обязательным элементом учетной политики предприятия, который закрепляет порядок оценки материальных запасов и списания их в производство, методы начисления амортизации по основным средствам и нематериальным активам, а также порядок включения в себестоимость расходов по оплате труда). Вместе с тем в отечественных стандартах бухгалтерского учета никаких указаний по этому вопросу не содержат (за исключением проекта ПБУ «Учет запасов», где имеется перечень затрат, которые не будут включаться в себестоимость запасов (расходы на хранение, за исключением случаев, когда хранение является частью технологии производства; расходы, связанные с простоями, сбоями, нарушениями производственного процесса, обесценение других активов, независимо от того, использовались ли эти активы в производстве запасов; при неполной загрузке производственных мощностей, та часть общепроизводственных расходов, которая не снижается пропорционально снижению объемов производства).

Общая методика расчета себестоимости готовой продукции по МСФО и национальных стандартов одинакова. Основными элементами себестоимости являются: материальные затраты, затраты на оплату труда (с отчислениями), амортизация и прочие расходы.

К сожалению, основным существенным отличием МСФО 2 «Запасы» [4] от национальных стандартов, включая проект ПБУ «Учет запасов» [1], является отсутствие даже упоминания о сверхнормативных потерях сырья и материалов, затраченного труда и прочих производственных затрат, что позволило бы значительно ужесточить контроль за эффективностью использования сырья и материалов при производстве продукции.

В развитой рыночной экономике предприятие обязательно должно иметь плановую калькуляцию затрат на производство продукции и отслеживать отклонения от норм, выявленные в процессе производства. Перерасход норм свидетельствует о су-

ществленных недостатках в производственном процессе, а также о недостаточной обоснованности применяемых норм. При превышении норм излишние затраты признаются в качестве текущих убытков и не включаются в себестоимость продукции. В национальных стандартах эти правила не используются.

Вместе с тем отдельные элементы контроля за эффективностью использования сырья и материалов можно найти в Методических указаниях по бухгалтерскому учету материально-производственных запасов [3]. Так в п. 6 указаний указано, что основными задачами учета МПЗ являются:

- формирование фактической себестоимости запасов;
- контроль за соблюдением установленных организацией норм запасов, обеспечивающих бесперебойный выпуск продукции, выполнение работ, оказание услуг;
- своевременное выявление ненужных запасов целью их возможной продажи или выявления иных возможностей вовлечения их в оборот;
- проведение анализа эффективности использования запасов.

В п. 92 этих же методических указаний сказано, что материалы отпускаются с центральных складов... в производство в соответствии с установленными нормами и объемами производственной программы (заданиями). Отпуск материалов сверх норм производится в порядке, установленным в данной организации.

Также достаточно подробно в этих указаниях изложен порядок списания материалов (п. 98) «на фактически израсходованные материалы подразделение – получатель материалов составляет акт расхода, в котором указывается наименование, количество, учетная цена и сумма по каждому наименованию, номер (шифр) и (или) наименование заказа, для изготовления которого они израсходованы, либо номер (шифр) и (или) наименование затрат, количество и сумма по нормам расхода, количество и сумма расхода сверх норм и их причины...» и порядок определения лимитов п. 99 «лимиты на отпуск материалов устанавливаются на основе разработанных соответствующими службами организации норм расхода материалов, производственных программ подразделений организации, с учетом остатков материалов на начало и конец планируемого периода».

Как видно из анализа содержания Методических указаний по бухгалтерскому учету материально-производственных запасов организации должны уделять серьезное внимание установлению норм расхода сырья и материалов, лимитов и сверхлимитному расходу сырья и материалов, а также установлению причин перерасхода. Вместе с тем, согласно отечественным правилам бухгалтерского учета все сверхнормативные потери включаются исключительно в затраты, а следовательно в себестоимость продукции. Счет прибылей и убытков для их списания неэффективных затрат не используется. Следовательно у организаций (особенно у монополистов) отсутствует стимул снижения затрат, а следовательно себестоимости продукции.

Также следует остановиться о включении в себестоимость продукции накладных расходов. По способу использования в процессе производства все расходы подразделяются на прямые (сырье, материалы, из которых производится продукция, заработная плата основных производственных рабочих) и накладные, которые подразделяются на производственные (связанные с производством) и расходы общего характера (расходы периода) (в отечественном бухгалтерском учете учитываются на счете 26 «Общехозяйственные расходы»). В соответствии с МСФО 2 «Запасы» накладные расходы общего характера в себестоимость запасов не включаются (кроме случаев, когда они связаны с доведением запасов до их настоящего местоположения и состояния). Эти расходы подлежат признанию в качестве текущих расходов (расходов периода). В соответствии с п. 16 проекта ПБУ «Запасы» в себестоимость запасов также не включаются общехозяйственные расходы.

Переменные производственные накладные расходы – это косвенные производственные расходы (требующие распределения пропорционально выбранной базе), которые имеют прямую или почти прямую зависимость от объема производства (вспомогательные материалы, оплата труда вспомогательных рабочих и т.д.). Согласно МСФО эти расходы относятся на единицу продукции на основе фактического использования производственных мощностей.

В отечественном бухгалтерском учете для учета этого вида расходов можно использовать счет 25.1 «Общепроизводственные переменные расходы».

Постоянные производственные накладные расходы – это косвенные производственные расходы, которые остаются практически неизменными независимо от объема производства (амортизация производственных зданий и сооружений, административные расходы и т.д.). Согласно МСФО 2 «Запасы» распределение этого вида расходов на себестоимость продукции осуществляется исходя из производственных мощностей организации при работе в нормальных условиях, исходя из нормальной производственной мощности.

В отечественном бухгалтерском учете для учета этого вида расходов можно использовать счет 25.2 «Общепроизводственные постоянные расходы».

Вместе с тем, в настоящее время в нормативных актах по бухгалтерскому учету отсутствуют нормы, регламентирующие включение в производственную себестоимость продукции переменных и постоянных производственных накладных расходов. В МСФО 2 «Запасы» переменные производственные накладные расходы включаются в себестоимость пропорционально фактическому объему произведенной продукции.

Согласно п. 16 проекта ПБУ «Учет запасов» в себестоимость запасов не включаются при неполной загрузке производственных мощностей та часть общепроизводственных расходов, которая не снижается пропорционально снижению объемов производства (постоянные производственные накладные расходы). Следовательно, в отечественном бухгалтерском учете появилась необходимость введения понятия нормальной производственной мощности, которое можно позаимствовать из МСФО 2 «Запасы».

Нормальная производственная мощность – это ожидаемый объем производства, который рассчитывается на основе средних показателей за несколько периодов или сезонов работы при нормальном ходе дел с учетом потери мощности в результате планового технического обслуживания. При определении нормальной производственной мощности важны не только и не столько технические характеристики производственных мощностей, а доводимое плановое задание по использованию производственных мощностей.

Пример. Производственные мощности организации рассчитаны на переработку 5 тыс. т сырья в год. За год организация переработала 4,5 тыс. т сырья. Нормальная производственная мощность за период определяется как отношение фактического количества переработанного сырья на количество периодов в анализируемом промежутке времени. Нормальная производственная мощность за месяц равна 375 т. (4,5 тыс. т/12 мес.). Если постоянные накладные производственные расходы составляют 450 тыс. руб. в месяц, то на 1 т переработанного сырья они составят 1,2 тыс. руб. (450 тыс. руб./375т).

Согласно МСФО 2 «Запасы» при простоях сумма постоянных накладных производственных расходов, относимых на единицу продукции не должна увеличиваться. Общую сумму постоянных накладных расходов следует распределить на единицу продукции, так как это было при нормальном течении дел. При этом нераспределенные накладные расходы признаются текущими расходами в месяце их возникновения.

Пример. Сумма амортизации оборудования в месяц составляет 30 тыс. руб., нормальная производственная мощность – 500 ед. продукции. В мае цех выпустил 489 ед. продукции, июне 506 ед. продукции, а в июле из-за простоев 350 ед. продукции.

При расчете себестоимости произведенной продукции сумма амортизации оборудования будет распределяться в мае на 489 ед., в июне на 506 ед., так как эти фактические показатели соответствуют нормальной выработке, а в июле на 500 ед. продукции, т.е. на нормальную загрузку оборудования. Сумма амортизации в расчете на единицу продукции при нормальной загрузке 60 руб. (30 тыс. руб./500 ед. продукции). Фактически произведено 350 ед. продукции. Следовательно, сумма амортизации (постоянные накладные производственные расходы) составит 21 тыс. руб. (60 руб. × 350 ед. продукции). Оставшаяся сумма накладных расходов в размере 8 тыс. руб. (30 тыс. руб. – 22 тыс. руб.) должна быть признана расходом текущего периода и в себестоимость готовой продукции не включается.

Отклонения могут возникнуть и при существенном перевыполнении плана. В этом случае МСФО 2 «Запасы» указывает сумму постоянных накладных производственных расходов, отно-

симых на каждую единицу продукции, уменьшать так, чтобы запасы не оценивались сверх себестоимости.

Пример. Нормальная производственная мощность оборудования – 50 деталей за один рабочий день. Амортизация оборудования за месяц линейным методом – 2000 руб. В апреле выпущено 1200 деталей (24 рабочих дня, из которых 3 оборудование не работало из-за поломки). Нормальная производственная мощность составит за апрель 1050 деталей (50 деталей × 21 день), с учетом трех дней поломки. Так как количество выпущенных деталей равно 1200, что превышает нормальную производственную мощность оборудования, распределение постоянных накладных расходов исходя из нормальных условий составит 1,9 руб. на деталь (2000 руб. : 1050 деталь), что приведет к завышению себестоимости продукции. Поэтому распределение этого вида расходов должно производиться исходя из фактического выпуска – 1200 деталей.

Практически этот подход также изложен в проекте ПБУ «Учет запасов». Следовательно, в системе отечественного бухгалтерского учета необходимо осуществлять учет выработки отдельных видов оборудования. Так, согласно п. 19 Методических указаний по бухгалтерскому учету основных средств на основе данных бухгалтерского учета, а также технической документации в организации осуществляется контроль за использованием основных средств. К числу показателей, характеризующих использование основных средств могут относиться: данные о наличии основных средств с подразделением их на собственные или арендованные, действующие и неиспользуемые; данные о рабочем времени и простоях по группам основных средств; данные о выпуске продукции (работ, услуг) в разрезе объектов основных средств и др. В связи совершенствованием учета материально-производственных запасов этот пункт необходимо перенести в проект ПБУ «Учет основных средств».

Также, согласно МСФО 2 «Запасы» для распределения постоянных накладных производственных расходов можно использовать фактический уровень производства в том случае, когда он приблизительно соответствует нормальной производственной мощности.

Также, существуют значительные расхождения относительно признания активов в качестве основных средств в отечественных и международных стандартах бухгалтерского учета. Что в конечном итоге влияет и на себестоимость продукции. Так, согласно МСФО 16 «Основные средства» [5] основные средства представляют собой материальные активы, которые предназначены для использования в производстве или поставке товаров и услуг, для сдачи в аренду третьим лицам, или для административных целей и предполагается использование в течение более чем одного периода, себестоимость объекта основных средств подлежит признанию в качестве актива только в том случае, если поступление в организацию связанных с данным объектом будущих экономических выгод является вероятным и себестоимость данного объекта может быть достоверно оценена. Согласно п.4 ПБУ 6/01 «Учет основных средств» актив принимается организацией к бухгалтерскому учету в качестве основных средств, если одновременно выполняются следующие условия:

- объект предназначен для использования для использования в производстве продукции, при выполнении работ или оказании услуг, для управленческих нужд организации либо для представления организацией за плату во временное владение или пользование или во временное пользование;

- объект предназначен для использования в качестве длительного времени, т.е. срока продолжительностью свыше или обычного операционного цикла, если он превышает 12 месяцев; объект способен приносить организации экономические выгоды (доход в будущем).

Ни один отечественный нормативный документ по бухгалтерскому учету основных средств не определяет порядок оценки степени (уровня) использования основных средств в организации. Следовательно, по не используемым по целевому назначению (в основной деятельности) основным средствам отечественные организации продолжают начислять амортизацию, которая включается в себестоимость продукции, на основе которой формируется цена, а затем в виде выручки она приходится организацией. Согласно МСФО 16 «Основные средства», при применении метода амортизации актива на основе его использования,

амортизационное начисление может равняться нулю пока актив ничего не производит.

Также в МСФО 16 «Основные средства» указано, что амортизационные начисления за каждый период должны признаваться в прибыли или убытке, если они только не включаются в стоимость другого актива. В этом случае амортизационные начисления составляют часть себестоимости другого актива и включаются в его балансовую стоимость. Например, амортизация производственного оборудования включается в затраты по переработке материально-производственных запасов. Следовательно, по МСФО 16 «Основные средства» амортизация по неиспользуемым активам в производстве начисляется, но относится на прибыли и убытки и не включается в себестоимость продукции. Этого положения нет в отечественном бухгалтерском учете основных средств и поэтому вся амортизация по используемым и неиспользуемым в производстве основным средствам включается в затраты, а следовательно увеличивает себестоимость, а в конечном итоге и цену продукции.

В МСФО 16 «Основные средства» значительное внимание уделяется обоснованию метода начисления амортизации, который должен отражать схему ожидаемого потребления организацией будущих экономических выгод. Применяемый к активу метод начисления амортизации подлежит пересмотру, по крайней мере в конце каждого финансового года, и если обнаруживается значительное изменение в ожидаемой схеме потребления будущих экономических выгод, заключенных в активе, данный метод должен быть скорректирован для отражения этого изменения. Поэтому для систематического распределения амортизируемой стоимости актива на протяжении срока его полезной службы могут использоваться различные методы. Организация выбирает тот метод начисления амортизации, который наиболее точно отражает расчетную схему потребления будущих экономических выгод, заключенных в активе. Выбранный метод применяется последовательно из периода в период, кроме случаев, когда происходит изменение в расчетной схеме потребления будущих экономических выгод. Следовательно, по каждому объекту основных средств, признаваемых организацией в качестве актива,

необходимо организовать аналитический учет производительности, сменности и выработки с целью корректировки метода начисления амортизации.

Согласно МСФО 16 «Основные средства» будущие экономические выгоды, заключенные в активе, потребляются главным образом через его использование.

Соответственно, при определении срока полезной службы актива должны учитываться следующие факторы:

- предполагаемое использование актива (использование оценивается по расчетной мощности или физической производительности актива);

- предполагаемый физический износ, зависящий от производственных факторов, таких, как количество смен, использующих данный актив, программа ремонта и обслуживания, а также условия хранения и обслуживания актива в период простоя;

- моральное или коммерческое устаревание в результате изменений или усовершенствования производственного процесса, или в результате изменений объема спроса на рынке на продукцию или услугу, производимые или предоставляемые с использованием актива;

- юридические или аналогичные ограничения на использование актива, такие, как сроки аренды.

В МСФО 16 «Основные средства» определяется себестоимость актива, созданного своими силами. При этом, любые внутренние прибыли, сверхнормативные потери сырья, труда или других ресурсов, понесенные при создании актива своими силами, не включаются в его первоначальную стоимость. В ПБУ 6/01 «Учет основных средств» этот вопрос не рассматривается, а, следовательно, по умолчанию, себестоимость созданных своими силами активов ничем не ограничивается, затем через амортизацию включается в себестоимость продукции.

Принципиальные отличия существуют в подходах начисления амортизации основных средств в МСФО 16 «Основные средства» и ПБУ 6/01 «Учет основных средств». Так согласно п. 17 ПБУ 6/01 «Учет основных средств» стоимость объектов основных средств погашается посредством начисления амортизации. Начисление амортизации по объектам основных средств произ-

водится независимо от результатов деятельности организации в отчетном периоде и отражается в бухгалтерском учете отчетного периода, к которому оно относится (п. 24 ПБУ «Учет основных средств»). Суммы начисленной амортизации по объектам основных средств отражаются в бухгалтерском учете путем накопления соответствующих сумм на отдельном счете (п. 25 ПБУ 6/01 «Учет основных средств»).

В соответствии с МСФО 16 «Основные средства» используемый метод начисления амортизации должен отражать схему ожидаемого потребления организацией будущих экономических выгод от использования основных средств. Применяемый к активу метод начисления амортизации подлежит пересмотру, по крайней мере, в конце каждого финансового года, и, если обнаруживается значительное изменение в ожидаемой схеме потребления будущих экономических выгод, заключенных в активе, данный метод должен быть скорректирован для отражения этого изменения. Согласно ПБУ 6/01 «Учет основных средств» методы начисления амортизации основных средств не пересматриваются.

Как показало проведенное сравнение основных положений по учету затрат и калькулированию себестоимости в МСФО 2 «Учет запасов» и МСФО 16 «Основные средства» с отечественными стандартами в области учета запасов и основных средств в международных стандартах существует достаточно большое количество ограничений по включению затрат в себестоимость продукции, значительная часть непроизводительных и неэффективных затрат, при определенных условиях относится на прибыли и убытки организации. К сожалению в отечественном учете таких ограничений практически нет, что ведет увеличению затрат и росту себестоимости продукции и, в первую очередь, у предприятий-монополистов.

6.3. ПРИМЕНЕНИЕ КОНЦЕПЦИИ «ТАРГЕТ-КОСТИНГ» В СОВРЕМЕННЫХ КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Родиной концепции Таргет-костинг считают Японию. Она была впервые применена в корпорации Toyota в 1965 г. Первым, кто употребил современную формулировку – «Таргет-костинг» (*target costing*) был Тоширо Хиромото, опубликовавший в 1988 г.

одну из самых цитируемых в последующие годы статей, посвященных достижениям японского управленческого учета. Ранее термин «Таргет-костинг» в англоязычных деловых и профессиональных изданиях не употреблялся.

Концепция «Таргет-костинг» – это не просто техническая процедура целевого калькулирования себестоимости, а целостная концепция управления, поддерживающая стратегию снижения затрат и реализующая функции планирования производства новых продуктов, превентивного контроля издержек и определения целевой себестоимости в соответствии с рыночными реалиями.

При этом в основе методики «Таргет-костинг» лежит простейшая и всем знакомая формула:

$$\text{Себестоимость} + \text{Прибыль} = \text{Цена},$$

которая в концепции Таргет-костинг трансформировалась в равенство:

$$\text{Целевая Цена} - \text{Целевая Прибыль} = \text{Целевая Себестоимость}$$

Таким образом, целевое калькулирование (*target costing*) - это структурный подход к определению себестоимости, по которой производство и продажа некоторого продукта с заданными функциональными возможностями и качеством обеспечат желаемый уровень прибыли при предполагаемой продажной цене. Планирование себестоимости продукции в ходе целевого калькулирования производится по следующим этапам:

1. Установление целевой продажной цены исходя из рыночных ожиданий с использованием различных методик прогноза и исследования рынка, а также установление целевого объема производства.

2. Определение целевой маржи и целевой прибыли с учетом долгосрочного бизнес-плана и общей стратегии развития предприятия.

3. Определение целевой себестоимости, которая рассчитывается как разность между целевой продажной ценой и целевой прибылью.

4. Определение целей по сокращению себестоимости путем вычитания текущей плановой себестоимости из целевой и рас-

пределения полученной разницы по видам затрат, а также по потребительским функциям изделия.

5. Использование различных «инструментов» для достижения поставленных целей (функциональный анализ, ценностные инжиниринг и анализ, совпадающий инжиниринг, тесное сотрудничество с поставщиками и др.).

Методика целевого калькулирования себестоимости продукции изначально была ориентирована на поиск резервов снижения преимущественно прямых затрат (основных материальных затрат, затрат по оплате труда, по обработке заготовок на определенных станках). При интеграции этой методики и системы учета затрат по видам внутрихозяйственной деятельности (АВС-костинг) в сферу поиска резервов снижения себестоимости дополнительно включаются косвенные затраты по административно-управленческой и обслуживающей внутрихозяйственной деятельности (затраты уровня партии продукции, вида продукции, потребителя, канала сбыта, поставщика и т.д.). В результате инженеры при разработке продукции могут точнее оценить влияние ее конструктивных особенностей на будущие затраты по заказыванию, получению, хранению, внутреннему перемещению и обработке материалов, на затраты по содержанию и эксплуатации оборудования, на различные слагаемые накладных расходов, а также на уровень удовлетворения требований потребителей.

Система «Таргет-костинг», в отличие от традиционных способов ценообразования, предусматривает расчет себестоимости изделия, исходя из предварительно установленной цены реализации. Эта цена определяется с помощью маркетинговых исследований, т.е. фактически является ожидаемой рыночной ценой продукта или услуги.

Для определения целевой себестоимости изделия (услуги) величина прибыли, которую хочет получить фирма, вычитается из ожидаемой рыночной цены. Далее все участники производственного процесса – от менеджера до простого рабочего – трудятся над тем, чтобы спроектировать и изготовить изделие, соответствующее целевой себестоимости.

Подход к управлению себестоимостью нового вида продукции в концепции «Таргет-костинг» предполагает более короткий

итерационный блок, в ходе которого определяются практически все свойства продукции, и происходит их балансировка с требованиями и ценами рынка. Конструкция нового изделия и технология его производства разрабатываются в заранее определенных рамках. Это значительно ограничивает возможные альтернативы и повышает скорость разработки. Хотелось бы сразу отметить, что организация работы в системе «Таргет-костинг» предполагает более высокий уровень решения вопросов конструирования, технологической подготовки производства, прогноза и контроля себестоимости. Появляются новые инструменты управления и точки фокусирования внимания. Например, если цены или качество у поставщиков становятся узким местом в достижении целевой себестоимости, то предлагается и к ним применить подходы «Таргет-костинг».

Еще одним важным отличием в управлении себестоимостью продукции в концепции «Таргет-костинг» является постоянная борьба за снижение затрат и оптимизацию соотношений Цена – Функции – Качество – Затраты уже после начала производства и продаж нового товара.

Основную идею «Таргет-костинг» можно сформулировать и по иному. Если в традиционном подходе к разработке нового продукта инженерные и технологические работы совершенно не связаны между собой, то в «Таргет-костинг» проектирование конструкции и проектирование себестоимости являются неразделяемыми составляющими интегрированного процесса формирования потребительских свойств будущего товара.

Таким образом, весь производственный процесс, начиная с замысла нового продукта, приобретает инновационный характер, не выходя за рамки заранее установленных затратных ограничений.

Когда многократные изменения пробного проекта завершены и сметная себестоимость не превышает целевую, оформляется конечный вариант проекта, который передается в отдел производства. На протяжении первых месяцев производства фактические затраты, как правило, несколько превышают целевые из-за проблем, связанных с освоением новой модели, но затем, после выяснения причин отклонений и их ликвидации, все приходит в норму.

Если схематически изобразить процесс управления по целевой себестоимости («Таргет-костинг»), можно увидеть, что «движение» к целевой себестоимости – двустороннее (рисунок 6.1).

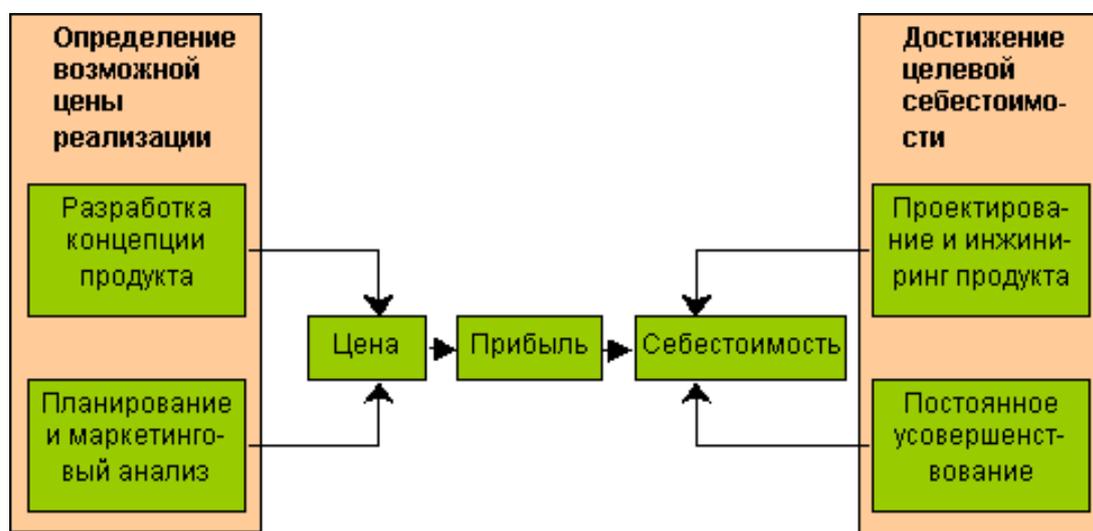


Рисунок 6.1 – Процесс управления по целевой себестоимости (Таргет-костинг)

С одной стороны, правильно определить целевую себестоимость изделия или услуги невозможно без глубокого маркетингового исследования текущего состояния рынка и его перспектив, а с другой – приведение сметной себестоимости в соответствие с целевой себестоимостью предполагает наличие управленческого таланта у менеджеров, инженерной смекалки у проектировщиков и аналитического мышления у бухгалтеров – специалистов по управленческому учету. Все эти люди связаны одной целью – ликвидировать разницу между сметной и целевой себестоимостью.

Количественное вычисление величины целевого сокращения затрат осуществляется в четыре этапа:

- 1) определение возможной цены реализации за единицу (элемент) рассматриваемой продукции или услуги;
- 2) определение целевой себестоимости продукции (за единицу и в целом);
- 3) сравнение целевой и сметной себестоимости продукции для определения величины необходимого (целевого) сокращения затрат;

4) перепроектирование продукта и одновременное внесение улучшений в производственный процесс для достижения целевого сокращения затрат.

Одно из первых, но актуальных и сегодня, определений «Таргет-костинг», приведенное М. Сакураи в 1989 г., подчеркивает именно комплексность и объединяющую сущность этой концепции: «Таргет-костинг может быть определен как средство управления затратами, применяемое для снижения любых затрат, связанных с продуктом в течение всего периода его жизненного цикла, путем объединения усилий производственных, конструкторских, исследовательских, маркетинговых, экономических подразделений компании».

Последовательность действий в концепции «Таргет-костинг»:

1. Определение рыночной цены продукции. Задействуется весь арсенал средств маркетингового анализа. Если предприятие давно работает с аналогичными товарами, то определение сегмента рынка не составит труда. Продукт позиционируется в своем сегменте, выполняется конкурентный анализ и в итоге появляется понимание двух важнейших величин: базовой цены (*target price*) продажи продукта конечному потребителю и возможных объемов продаж. На этом этапе обычно сложно добиться точных цифр и эти величины появляются в качестве возможных или достижимых.

2. Уточнение требований к функциям и качеству. Уточняется функциональность изделия и уровень качества для отдельных функций и общих характеристик с точки зрения соответствия ожиданиям потребителя (*QFD-анализ*, «*Quality – Function Diagram*» – анализ с помощью диаграммы «качество-функция»). Выполняется анализ предпочтений потребителя, влияющих на выбор конкретного товара из ряда сопоставимых.

3. Установление целевой прибыли для продукта (*target profit*). Ставка прибыльности продукта может устанавливаться из различных соображений: дивидендной политики предприятия, требований развития бизнеса, анализа доходности конкурентов, политики продвижения товара на рынке и т. д.

4. Определение допустимой себестоимости продукта (*allowable cost*). Определяется как разница между базовой ценой и це-

левой прибылью. Для всех последующих расчетов допустимая себестоимость устанавливает предел всех затрат на разработку, производство, продвижение и продажи планируемых объемов разрабатываемого продукта.

5. Расчет прямой целевой себестоимости производства продукции (таблица). Этот расчет отражает сложившиеся на данном предприятии и в отрасли особенности системы сбыта аналогичных продуктов, затраты и прибыль каждого из участников сбытовой цепи, систему доставки и хранения товара в сбытовой системе. Если система продаж для разрабатываемого продукта еще не сложилась, то в последующем способ продвижения продукта к покупателю также может стать объектом оптимизации для уменьшения общего уровня затрат. В приведенной таблице расчет выполнен, согласно последовательности накопления затрат по ходу продвижения товара к потребителю. Поэтому целевая прибыль представлена как целевая прибыль производителя и находится в середине расчета. Далее вычитаются затраты, отражающие особенности управления бизнесом на общекорпоративном уровне и на уровне отдельных бизнес-единиц, а также предполагаемые затраты, связанные с разработкой продукта и технологии в пересчете на одну единицу продукта. В итоге расчета получается целевой объем прямых затрат (труд и материалы), за достижение которых и будут бороться конструкторы и технологи. Для того чтобы административные, общие и коммерческие затраты бизнеса также соответствовали общей нацеленности на предельную эффективность использования ресурсов, они должны находиться под управлением общей системы бюджетирования или специализированной системы на основе ABC.

6. Функциональная декомпозиция продукта и определение допустимых затрат по каждой функции. Этот шаг основывается на результатах QFD-анализа. Производится распределение прямых целевых затрат по функциям продукта, согласно ожидаемой значимости этих функций для потребителя. Значимость той или иной функции товара может определяться в простейшем случае методом экспертной оценки. Более точную информацию предоставляет опрос или анкетирование потребителей из предполагаемого целевого сегмента. Результаты анкетирования обрабаты-

ваются для определения диапазонов и однородности требований, рассчитываются весовые коэффициенты для каждой функции и пропорционально этим коэффициентам выполняется распределение общей суммы прямых целевых затрат. Иногда результатом такого исследования бывает уточнение позиционирования товара.

7. Разработка продукта. Разработка ведется с учетом функциональных требований, определенных ранее, а также различных дополнительных ограничений: соответствие ограничениям технологического уровня предприятия, системе контроля качества, экологии и повторного использования материалов изделия. Результатом разработки является прототип продукта.

8. Оценка затрат по каждой составной части продукта. Для обозначения затрат, калькулируемых при оценке вновь разрабатываемого продукта, применяют специальный термин – дрифтинг-затраты (*drifting costs*). На этом этапе определяются дрифтинг-затраты для отдельных компонентов (*drifting component costs*). Итак, по каждому компоненту продукта на основе разработанного прототипа выполняется калькулирование затрат. При этом исходят из действующих норм расхода материалов, поскольку пока что продукт предполагается выпускать в рамках действующего уровня технологии. Для определения закупочных цен на материалы выполняется анализ поставщиков (обычно для ранее использованных материалов такой анализ уже имеется на предприятии). На основании рассчитанных затрат по каждому компоненту для типовых узлов выполняется анализ «Производить или закупать» (*Make/Buy Analysis*) для определения целесообразности использования аутсорсинга.

9. Оценка затрат на реализацию каждой функции товара (*drifting function costs* – дрифтинг-затраты для функций). Это ответственный и достаточно непростой этап. Понятно, что одна функция может обеспечиваться при участии нескольких составных частей изделия, и что один из компонентов может выполнять несколько функций. Возникает опасность неверной оценки роли компонентов в реализации функции. Поэтому на этом этапе обычно предлагается дополнительное привлечение различных функциональных специалистов предприятия для выяснения со-

ответствия функций и компонентов в рамках коллективных организационных мероприятий: совещаний или заседаний временной рабочей группы. С точки зрения документирования проблема решается составлением таблицы соответствия дрейфтинг-затрат функций и дрейфтинг-затрат компонентов. Таким образом, выполняется оценка себестоимости как компонентов, так и функций разрабатываемого изделия.

10. Сравнение допустимых затрат по продукту и по отдельным функциям с соответствующими дрейфтинг-затратами. Для того чтобы сделать сравнение более наглядным, выполняется расчет индекса целевых затрат и строится диаграмма целевых затрат. Индекс целевых затрат показывает соотношение двух величин: доли «полезности» компонента и доли дрейфтинг-затрат компонента в дрейфтинг-затратах продукта. Индекс целевых затрат показывает соответствие распределения полезности компонентов с точки зрения потребителя и распределения затрат для производства этого компонента. Кроме этого, становится понятным, над совершенствованием каких компонентов необходимо работать на следующей итерации разработки, а стоимость каких компонентов существенно выше их вклада в потребительские свойства товара. Диаграмма целевых затрат строится в координатах «Полезность компонента, в процентах к общей оценке покупателей» (ось Y) и «Доля компонентов в себестоимости всего продукта, в процентах к суммарной себестоимости» (ось X). Точки на диаграмме отражают положение каждого компонента относительно коридора («зоны полезности»), ширина которого задается специальным самостоятельно выбираемым параметром. Значение параметра определяется общим технологическим и инженерным потенциалом предприятия, а также уверенностью в точности понимания пожеланий потребителя.

11. Корректировка или перепроектирование продукта. По результатам сопоставления производятся дополнительные исследования, определяется возможность использования компромиссов «желания потребителя – стоимость», возможности снижения цен поставщиков или использования новых технологий. Потребность в перепроектировании или совершенствовании функций возникает практически всегда. Если только продукт не

имеет совершенно революционного характера, то получение дрейфтинг-затрат ниже уровня допустимых затрат в первом же расчете говорит скорее всего, что вы неверно определили норму прибыли или установили слишком оптимистическую цену реализации.

12. Установление целевых затрат. Если в результате нескольких корректировок удалось определить сочетание конструкции и технологии, соответствующее функциональным требованиям, и при этом затраты не превышают допустимых, то можно утверждать этот уровень затрат как целевой и для изделия в целом, и для отдельных компонентов. Соответственно, производственным подразделениям доводятся технология и нормативы, обеспечивающие этот уровень затрат. Отношения с поставщиками необходимо организовать и закрепить на весь период производства целевого количества продукции.

13. Производство и непрерывный контроль затрат в процессе производства. Технический уровень и организация производства должны позволять непрерывно контролировать текущий уровень затрат на производство нового продукта, иначе все усилия системы Таргет-костинг будут совершенно напрасными. Контроль и постоянная борьба за снижение затрат в процессе производства настолько важны, что в японском операционном менеджменте существует специальная, глубоко разработанная система, для решения этих задач – *Kaizen Costing*.

На каждом предприятии алгоритм Таргет-костинг имеет особенности, на которые в основном влияют следующие факторы:

- интенсивность конкуренции в целевом сегменте рынка;
- природа покупателей в этом сегменте;
- стратегия компании в области развития своих товаров;
- характеристики продукта;
- стратегия компании в области взаимоотношений с поставщиками.

Обычно приходится говорить о внедрении «Таргет-костинг» на предприятиях, на которых десятилетиями складывалась практика работы в рамках традиционных подходов к себестоимости разрабатываемых и уже запущенных в производство това-

ров. Поэтому при обновлении системы учета затрат необходимо пройти определенную последовательность шагов (32):

1. Формирование у менеджмента предприятия понимания необходимости перехода к системе «Таргет-костинг». Менеджмент должен получить достаточно информации общего характера с особым упором на суть новой концепции, и составить себе ясное представление относительно того, как теперь будет выстроена их работа, какие параметры станут критическими и нуждаются в особом контроле, в чем отличие новых регламентов работы от привычного распорядка. Наиболее сложным на этом шаге является формирование у менеджмента предприятия понимания приоритета рыночных цен товара.

2. Создается команда поддержки внедрения, определяются роли ее участников, их взаимодействие с менеджерами предприятия, взаимная ответственность, общая программа и график работы команды.

3. В рамках своей программы работы команда конкретизирует требования к общей методологии «Таргет-костинг», ориентируясь на особенности своего предприятия. Выполняется достаточно большой объем работ, связанных с составлением проектов регламентов, положений и приказов. В результате, можно говорить о том, что видение менеджеров, образовавшееся на первом шаге, становится уже вполне определенной процедурой.

4. Устанавливаются показатели целевой себестоимости для видов продукции предприятия, основываясь на анализе рыночных ниш, понимании требований потребителей, оценке драйверов затрат, возможных компромиссов между затратами и требованиями к товару, определении эластичности спроса, анализе соотношений объемов и затрат. Все эти данные должны быть совмещены и систематизированы, и в дальнейшем постоянно актуализироваться.

5. Составляется модель затрат продукта. С ее помощью выполняется анализ альтернатив в целях подготовки необходимых для принятия решений данных. На ранней стадии внедрения «Таргет-костинг» параметрическая модель затрат необходима больше для формирования направлений по оптимизации затрат и в большей степени служит целям обучения и отработки

процедур взаимодействия служб предприятия. В дальнейшем, при накоплении опыта и систематизации информации о затратах конкурентов и о лучшей практике в отрасли разрабатывается гораздо более детальная модель, которая все время дополняется и развивается.

6. Проводятся изменения в организации производства, для того чтобы иметь возможность реализовать целевые установки по затратам, при этом обеспечив необходимые потребительские свойства.

7. Один из самых важных шагов – вовлечение в «Таргет-костинг» поставщиков сырья и материалов. Выбирается состав поставщиков, ценовая политика, требования к качеству и надежности, уровень интеграции с поставщиками.

8. Выполняется последовательный анализ не прямых затрат, и принимаются меры к их сокращению путем реорганизации управленческих процессов, введения бюджетного контроля, сокращения видов деятельности, не приносящих добавку к стоимости продукции, применения ABC-технологии для исследования и обоснования уровня не прямых затрат.

6.4. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ НАКЛАДНЫХ РАСХОДОВ В РАМКАХ МЕТОДА ABC

Накладные расходы в условиях рыночной экономики позволяют управлять затратами, прибылью предприятия и рентабельностью отдельных продукции. Недостаточно приспособленные и обоснованные к современным условиям методы распределения накладных могут привести к принятию неверных стратегических управленческих решений, в первую очередь, относительно оптимизации ассортимента выпускаемой продукции.

Положительная динамика накладных расходов в большинстве отраслей народного хозяйства связана с техническим прогрессом, ростом численности управленческого персонала, оснащением предприятий современным оборудованием и средствами коммуникаций. Поэтому возникает необходимость в разработке более гибких и точных системах учета затрат и распределения накладных расходов.

Таким образом, накладные расходы – это расходы по обслуживанию и управлению производством и предприятием: общепроизводственные и общехозяйственные расходы, вызванные подготовкой и организацией, обслуживанием и управлением. По методу отнесения затрат на носитель или объект калькулирования, накладные расходы являются косвенными расходами.

Общепроизводственные накладные расходы – это расходы непосредственно на организацию, обслуживание и управление производством; их характер, назначение и функции связаны непосредственно с производством. Данный вид затрат обычно возникает в производственных подразделениях – участках, цехах, производствах. В их состав, как правило, входят общецеховые расходы, а также расходы на содержание и эксплуатацию оборудования.

Общехозяйственные накладные расходы, как правило, вызваны функциями управления, которые существенно отличаются как от производственных функций, так и от функций организации производства по своему назначению, характеру и роли. Данный тип расходов возникает в рамках предприятия, иначе говоря, это административно – управленческие расходы; расходы по техническому управлению; расходы по производственному управлению; расходы по управлению снабженческо-заготовительной деятельностью; на управление финансово-сбытовой деятельностью; расходы на рабочую силу: на набор, отбор, подготовку руководителей, обучение, переподготовку и на повышение квалификации; оплата услуг, оказываемых внешними организациями; содержание и ремонт зданий, сооружений, инвентаря; обязательные сборы, налоги, платежи и отчисления по установленному законодательством порядку.

В рамках применения метода функционального учета затрат (метод АВС) накладные расходы группируются по видам деятельности (функциям), затем определяются носители затрат для каждого вида деятельности, и накладные расходы списываются на продукты через систему носителей затрат. Цель метода АВС заключается в достижении точности результатов калькулирования себестоимости продукта и управлении затратами. При этом выделяют краткосрочные переменные затраты (носителями за-

трат для них – машино-часы, человеко-часы, прямые материалы и т.д.), долгосрочные переменные (не изменяются вместе с объемом производства, а колеблются под влиянием прочих факторов в долгосрочном периоде) и постоянные затраты (не зависят от показателей деятельности за рассматриваемый период времени). Также выделяют расходы, прослеживаемые до конкретных видов продуктов (например, эксплуатационные расходы, которые с использованием таких носителей затрат, как машино-часы, относятся на конкретные виды изделий) и расходы, не прослеживаемые до конкретных видов продуктов (управленческие расходы, страховые платежи). Применение метода ABC позволяет с наибольшей точностью определить себестоимость продукции и сократить затраты на предприятии.

Основными задачами учета накладных расходов являются: формирование своевременной, полной и достоверной информации о фактических накладных расходах; бюджетирование и контроль за исполнением смет накладных расходов; выявление резервов снижения накладных расходов; выявление факторов, влияющих на изменение накладных расходов; разработка оптимальных вариантов распределения накладных расходов в целях определения себестоимости продукции (работ, услуг).

Традиционные методы учета затрат и распределения накладных расходов не позволяют сформировать достоверную информацию по эффективности производства и реализации отдельных видов продукции (работ, услуг). Система управления затратами в разрезе видов деятельности ABM (*Activity-based management*) включает метод функционального учета затрат ABC (*Activity-based costing*) и метод бюджетирования затрат по видам деятельности ABB (*Activity-based budgeting*).

Основная цель метода ABC заключается в достижении точности результатов калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг) и, следовательно, управления затратами. При функциональном учете затрат определяются затраты по видам деятельности и через систему носителей затрат формируется себестоимость продукции. Накладные расходы являются основным объектом учета и анализа.

Внедрение системы АВС на предприятии включает следующие этапы:

1. На первом этапе накладные расходы группируются по видам деятельности в целом по предприятию;

2. На втором этапе определяются носители затрат (факторы, которые оказывают влияние на накладные расходы в разрезе видов деятельности);

3. На третьем этапе определяются ставки распределения накладных расходов как отношение накладных расходов каждого вида деятельности к количеству носителей затрат по этому виду деятельности.

4. На четвертом этапе производится «поглощение» накладных расходов отдельными видами продукции (работ, услуг) как произведение ставки накладных расходов на носители затрат по конкретному виду деятельности.

Таким образом, метод АВС является принципиально иной концепцией распределения (поглощения) накладных расходов, основной задачей которого, является определение тесноты их связи с затратами на производство продукции (работ, услуг). Такой подход намного более эффективен, чем распределение общей суммы накладных расходов между видами продукции (работ, услуг) по единой расчетной ставке.

Раздел III

ФОРМИРОВАНИЕ ЕДИНОГО ИНФОРМАЦИОННОГО ПРОСТРАНСТВА В СОВРЕМЕННЫХ БИЗНЕС-СТРУКТУРАХ

Глава 7

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК НЕОТЪЕМЛЕМЫЙ ЭЛЕМЕНТ СОВРЕМЕННОЙ МОДЕЛИ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА

В бухгалтерском учете развитие технологий прошло путь от копирования образцов документов и регистрации в учетных книгах до ввода информации в компьютерную базу данных. В настоящее время информационные технологии являются как средством реализации модели бухгалтерского учета, так и одним из определяющих факторов ее развития.

В начале XXI в. автоматизация систем бухгалтерского учета вышла на качественно новый уровень. Современные открытия в области информационных технологий, такие как интеграция независимых Web-приложений, разработка открытых технологических платформ, возникновение облачных технологий, интеллектуализация программных продуктов, приводят к возможности реализации новой модели бухгалтерского учета, обладающей возможностями решения сложных задач обработки информации.

Россия активно интегрируется в мировое информационное пространство. Развитие информационно-коммуникационных технологий включено в состав приоритетных направлений Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г., утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 17.11.2008 № 1662-р. Стратегией развития информационного общества в

России, утвержденной Президентом Российской Федерации 07.02.2008 № Пр-212, предусмотрено «в среднесрочной перспективе реализовать имеющийся культурный, образовательный и научно-технологический потенциал страны и обеспечить Российской Федерации достойное место среди лидеров глобального информационного общества». Ресурсное обеспечение мероприятий в рамках государственной программы «Информационное общество» предусматривает финансирование за счет средств федерального бюджета в сумме 1,15 трлн руб., в том числе на 2015 г. – в сумме 95,17 млрд руб.¹.

Перед бухгалтерским профессиональным сообществом сегодня стоит научная проблема повышения качества информации, генерируемой системой бухгалтерского учета, путем построения новой модели организации информационного пространства, обладающего свойствами управления неопределенностью и саморазвития. В этих условиях состав принципов построения системы бухгалтерского учета расширяется за счет включения в него таких принципов, как *открытость, адаптивность, комплексность, прогнозность, саморазвитие*. Реализация данных принципов построения системы бухгалтерского учета обеспечивается в конце XX – начале XXI в. развитием информационных технологий.

7.1. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ ВЕДЕНИЯ УЧЕТНЫХ РЕГИСТРОВ

Традиционно в модели бухгалтерского учета выделяют четыре основных элемента: методологию; методику; организацию процесса; применяемую технологию. В общем смысле технология – это «система условий, форм, методов и средств решения поставленной задачи» [11]. Под технологией понимается также «совокупность методов, операций, приемов и т.д., последовательное осуществление которых обеспечивает решение поставленной задачи» [5].

¹ Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 № 313 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Информационное общество (2011–2020 годы)».

На ранних этапах развития бухгалтерского учета технология обработки информации заключалась в рукописной регистрации данных в многочисленных учетных книгах. В современных условиях данные об объектах бухгалтерского учета и фактах хозяйственной жизни различными способами вносятся в компьютерную базу данных, где в результате автоматизированной обработки формируются разнообразные формы отчетности. Необходимость в детальном изучении особенностей используемых информационных технологий и их роли в системе бухгалтерского учета возникает в силу возросшей важности технологии обработки информации в практической деятельности организаций, расширения процессов формализации профессиональных знаний, постановки и решения задач алгоритмизации бухгалтерских процедур.

Счетные машины начали применяться в работе бухгалтера в 20–30-х гг. XX века. Традиционными задачами, которые решались в системах бухгалтерского учета при применении счетных механизмов, были снижение трудоемкости учетных операций и повышение скорости вычислений результатов. Речь шла о механизации рутинных счетных процедур – суммирование и умножение числовых данных при составлении и таксировке первичных документов, разнесение проводок по бухгалтерским счетам, проверка оборотов по счетам и расчет результирующих показателей. По мнению видного историка бухгалтерского учета Я.В. Соколова, первым исследованием в направлении механизации учета был труд Н.Р. Вейцмана (1926 г.) [19, с. 285].

Совершенствование счетных механизмов и изобретение компьютеров привело в середине XX в. к радикальному изменению формы организации ведения учетных регистров. Скоро стало понятно, что в условиях компьютерного счетоводства формы бухгалтерского учета уже не являются средствами его ведения – они есть только формы представления бухгалтерской информации. Однократный ввод информации в автоматизированную систему позволяет формировать регистры и формы отчетности любого формата и объема. Принцип единственности регистрации фактов хозяйственной жизни при многократности формируемых отчетных регистров был сформулирован профессором В.И. Исаковым.

Огромный вклад в развитие учения о комплексной механизации и автоматизации учета внесли выдающиеся российские ученые В.С. Рожнов, И.Б. Шнайдерман, В.Б. Либерман, О.В. Голосов, В.И. Подольский.

Первоначально новая форма бухгалтерского учета называлась таблично-перфокарточной. Бухгалтерские регистры формировались за счет различной сортировки и группировки данных первичного учетного регистра, представленного массивами перфокарт. В дальнейшем был осуществлен переход на электронно-вычислительные машины (ЭВМ), так называемые «большие ЭВМ». Массивы первичных данных заносились на перфокарты в производственных и торговых организациях, а затем передавались для обработки в вычислительные центры. Революционным этапом для бухгалтерского учета стало изобретение персональных ЭВМ, что позволило перенести обработку учетных данных на рабочее место бухгалтера.

Возрастающие сложность и многообразие операций с информацией привели к возникновению в XX в. научной дисциплины «информатика». В применении к экономическим системам информатика решает проблемы организации сбора, хранения, обработки и распространения информации о деятельности какого-то экономического объекта реального мира. В основе экономической информационной системы лежит специальная модель данных. Модель данных – это «интеллектуальное средство, позволяющее реализовать интерпретацию данных в соответствии с указанными требованиями» [22, с. 19]. Определение модели данных предусматривает указание множества допустимых информационных конструкций, множества допустимых операций над данными и множества ограничений для хранимых значений данных.

Для практической реализации модели базы данных необходимы инструментальные средства – компьютерная техника и программное обеспечение. Развитие компьютерной техники от громоздких, в несколько этажей, ЭВМ до компактных персональных компьютеров и сетевых технологий на протяжении XX в. привело к совершенствованию внутренней логики построения программных продуктов, что позволяло постепенно повышать класс решаемых ими задач.

7.2. ПОИСКИ ОПТИМАЛЬНОЙ МОДЕЛИ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА

Во второй половине XX в. развитие электронной вычислительной техники и программного обеспечения к ней позволило ученым перейти к активному применению метода моделирования при автоматизации систем бухгалтерского учета.

Первоначально для этих целей использовались *файловые системы*. Сразу обнаружилось недостатки работы с разрозненными файлами, которые необходимо было упорядочить. Традиционная организация файлов данных обладала недостатками: избыточность данных; их противоречивость; сложность установления взаимосвязи между файлами; затруднения в доступности; сложность в управлении.

Для оптимизации процессов обработки информации появились *базы данных* – совокупность данных, структура которых соответствует конкретной схеме. Базы данных представляют собой новый этап в последовательном развитии способов организации хранения данных. В базе данных появляется система управления базами данных (СУБД), т.е. обобщенные методы доступа вместо непосредственного доступа к файлам из прикладных программ. При всех преимуществах СУБД также присущи некоторые недостатки: снижение ответственности при общности доступа ко всем данным; повышенная вероятность нарушения защиты данных и разглашения секретных данных.

Средствами программирования можно перенести в компьютерную реальность любую модель. В 70–80-е гг. XX в. вопросами моделирования учетных систем в условиях автоматизации в СССР занимались В.Ф. Палий, Я.В. Соколов, Р.С. Рашитов, А.А. Шапошников, Э.К. Гильде, К.Э. Каллас.

Э.К. Гильде разработал модели нормативного учета для различных типов технологических процессов [3, с. 17]. Модели дифференцировались по нескольким признакам: общие принципы построения норм затрат; порядок исчисления нормативной себестоимости; длительность и последовательность этапов производственного цикла; система показателей отклонений; методы выявления отклонений и способы получения учетной и отчетной

информации механизированным путем. При этом расширение применения вычислительной техники, по мнению Э.К. Гильде, позволяло перейти к интеграции различных видов учета: оперативного, бухгалтерского и статистического.

В предложенной Р.С. Рашитовым аксиоматической модели бухгалтерского учета «теория организации, технологии и машинной реализации бухгалтерского учета» выделялась в качестве отдельного элемента [15, с. 18]. Кроме того, Р.С. Рашитовым были сформулированы принципы машинной формы учета, большинство из которых остаются актуальными и сейчас [15, с. 117–118].

В.Ф. Палий и Я.В. Соколов рассматривали саму систему бухгалтерского учета как модель хозяйственной жизни экономического субъекта и подчеркивали управленческую направленность бухгалтерского учета как «информационной системы, реконструирующей факты хозяйственной деятельности, в целях выбора и реализации управленческих решений [14, с. 25]. Т.А. Краевой [8] были разработаны способы «автоматизации континировки», т.е. отражения хозяйственных операций на счетах бухгалтерского учета.

В 70–80-е гг. XX в. учеными и практиками выделялись следующие возможности автоматизированной системы бухгалтерского учета:

1) группировка информации о ходе и результатах соответствующего хозяйственного процесса в необходимых для управления аналитических разрезах;

2) возможность ввода в информационную систему бухгалтерского учета дополнительной информации о плановых показателях;

3) возможность неограниченного дополнения плана счетов забалансовыми счетами;

4) параллельное использование различных учетных измерителей.

Преимущества приобретали в ходе автоматизации все этапы бухгалтерской процедуры. Документирование стало возможным производить с помощью электронных документов. В этом случае автоматизированная система обладает способностью к много-

кратному воспроизведению данных, возможностью идентификации ответственных за достоверность, точность и сохранность документов. В большинстве случаев отпадает необходимость в промежуточных, накопительных документах, возможен автоматизированный ввод поступающей информации – считывание со счетчиков, электронных весов и т.д.

Проведение инвентаризации значительно упрощается: во-первых, автоматизированная система хранит информацию об учетных данных на любой момент времени; во-вторых, возможен автоматизированный ввод информации о фактическом наличии материальных объектов, а также расчет отклонений фактических данных от учетных.

Калькуляцию и оценку в автоматизированной информационной системе возможно проводить с помощью сложных алгоритмов расчетов, использованием разнообразных способов распределения затрат, применением математических методов.

В конце XX в. российскими учеными создана целостная концепция информатизации процессов управления предприятием. Данной проблематике посвящены труды В.В. Дика, З.В. Кирьяновой, Э.Н. Кузьбожева, А.А. Модина, Е.В. Одинцова, В.И. Подольского, А.Н. Романова. Профессором В.И. Подольским сформулировано понятие информационной базы как «совокупности данных об объекте управления, зафиксированных в документах и машинных носителях информации, а также системы их получения, корректировки, обработки и использования» [1]. В трудах профессора А.Н. Романова выделены особенности учетной информации – непрерывность ее обработки, цикличность, массовость однородных арифметических операций, сложность расчетов, которые позволяют широко применять автоматизацию в процедурах бухгалтерского учета.

В 90-е гг. XX в. исследования в области автоматизации обработки учетной информации были продолжены. В эти годы сформирована научная школа, лидером которой и по настоящее время является доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки Российской Федерации О.В. Голосов, воспитавший целую плеяду замечательных ученых. О.В. Голосов в течение многих лет занимал ведущие посты в крупных организациях, за-

нимающихся учетной деятельностью в масштабах государства: Автоматизированной системе финансовых расчетов Минфина СССР, Автоматизированной системе государственной статистики, Всесоюзном научно-исследовательском институте документооборота и архивного дела Главархива СССР, и сейчас является главным научным секретарем Финансового университета.

В число задач, необходимость и возможность решения которых в практическом плане возникает в системе моделирования бухгалтерского учета на рубеже веков, Д.В. Чистовым предложено включить такие, как:

1) «сопоставление и оценка различных методов ведения учета, их полноты, эффективности и адекватности потребностям пользователя;

2) классификация и оценка учетных систем, в том числе и автоматизированных систем ведения учета;

3) принятие решений в области формирования учетной политики предприятия;

4) нахождение алгоритмов и процедур, адекватно и эффективно реализующих используемые учетные методики;

5) оценка точности учетных данных и точности описаний, оценка их информативности, избыточности и возможной альтернативности;

6) анализ и синтез логических выводов и заключений в учетном процессе;

7) организация процесса партнерского взаимодействия автоматизированной бухгалтерской системы с пользователем;

8) синтез и объяснение понятий, терминов в области бухгалтерского учета;

9) принципы интеграции учета со смежными системами, прежде всего с системами экономического анализа и аудита» [23, с. 9].

Это уже совершенно другой класс учетно-аналитических задач. И решение этих задач становится возможным с помощью новых разработок в области информационных технологий. Профессором Д.В. Чистовым [23, 24] разрабатываются вопросы моделирования интеллектуальных технологий бухгалтерского учета. Принципиальная схема работы гибких динамических компьютерных систем предложена профессором С.А. Харитоновым [21].

Профессором А.Н. Кизиловым [6] сформированы концепция и модели построения адаптивной системы управленческого учета. Проблемы построения экспертной системы в управленческом учете рассматриваются профессором В.А. Черновым.

7.3. БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ В ЕДИНОМ ИНФОРМАЦИОННОМ ПРОСТРАНСТВЕ ОРГАНИЗАЦИИ

В конце XX в. направление исследований в области информационных технологий сместилось в сторону построения **единого информационного пространства**. Определяющими стали процессы интеграции баз и банков данных, технологий их ведения и использования, информационно-телекоммуникационных систем и сетей, поиск единых принципов их функционирования, обеспечение информационного взаимодействия пользователей, удовлетворяющего их информационные потребности.

Информационное пространство складывается из главных компонентов: информационных ресурсов; структур, обеспечивающих сбор, обработку, хранение, поиск и передачу информации; средств информационного взаимодействия [7, с. 11]. Профессором О.В. Рожновой [16] были предложены критерии оценки эффективности информационного пространства организации. Профессор М.А. Вахрушина выступает за конвергенцию сформировавшихся на практике подсистем финансового, управленческого, налогового учета как процесс «гармоничного перемещения информации из одной учетной подсистемы в другую» [2, с. 4], отмечая ошибочность политики «сближения» данных видов учета, являющихся источником информации для различных групп пользователей.

В процессе построения единого информационного пространства возник ряд технических и организационных проблем, которые и определяют тенденции развития современных информационных технологий. Выделим три основные из них.

Первым направлением исследований является поиск способов интеграции различных программных средств. Интегрированные информационные системы (*Enterprise Resource Planning, ERP-системы*) представляют собой новый класс продуктов для автоматизации систем управления. В конце XX в. в результате все

более широкого использования *Web*-технологий появилось новое средство интеграции приложений – *Web*-сервисы.

Еще одной тенденцией развития информационных технологий является новый взгляд на отказ от закрытых систем и переход к открытости, которая достигается путем разработки стандартов их взаимодействия. Одной из таких инициатив последнего десятилетия в учетно-аналитической практике является создание *XBRL* (англ. *eXtensible Business Reporting Language*, буквально «расширяемый язык деловой отчетности»). *XBRL* – открытый стандарт для представления финансовой отчетности в электронном виде. Стандартизированный обмен информацией достигается за счет использования метаданных, определенных в перечне таксономий. Таксономии содержат определения и свойства отдельных элементов финансовых отчетов, а также свойства взаимоотношений между этими элементами.

Третьей серьезной проблемой и направлением развития информационных технологий является расширение технических возможностей передачи и хранения данных. Выходом стала стремительно развивающаяся технология сетей хранения данных *Storage Area Network (SAN)*, которая призвана удовлетворять индивидуальные потребности пользователей в хранении информации. Перенос места хранения информации за пределы компаний получил название «Облачные технологии». Работа «в облаке» значительно снижает затраты компании на компьютерное сопровождение. Поэтому многие эксперты в качестве одного из наиболее перспективных направлений развития рынка информационных технологий выделяют «облачные» услуги, которые способны глобально переформатировать существующую структуру данного рынка. По прогнозам *IDC (International Data Corporation)*, объем «облачного» сегмента российского рынка услуг (государственного и частного) превысит к концу 2015 г. отметку в 1,2 млрд долл., демонстрируя среднегодовой темп прироста более 100% [4, с. 121].

В состав элементов единого информационного пространства включают: информационные системы, информационные потоки, информационные технологии, информационные процессы и информационное поле (рисунок 7.1).

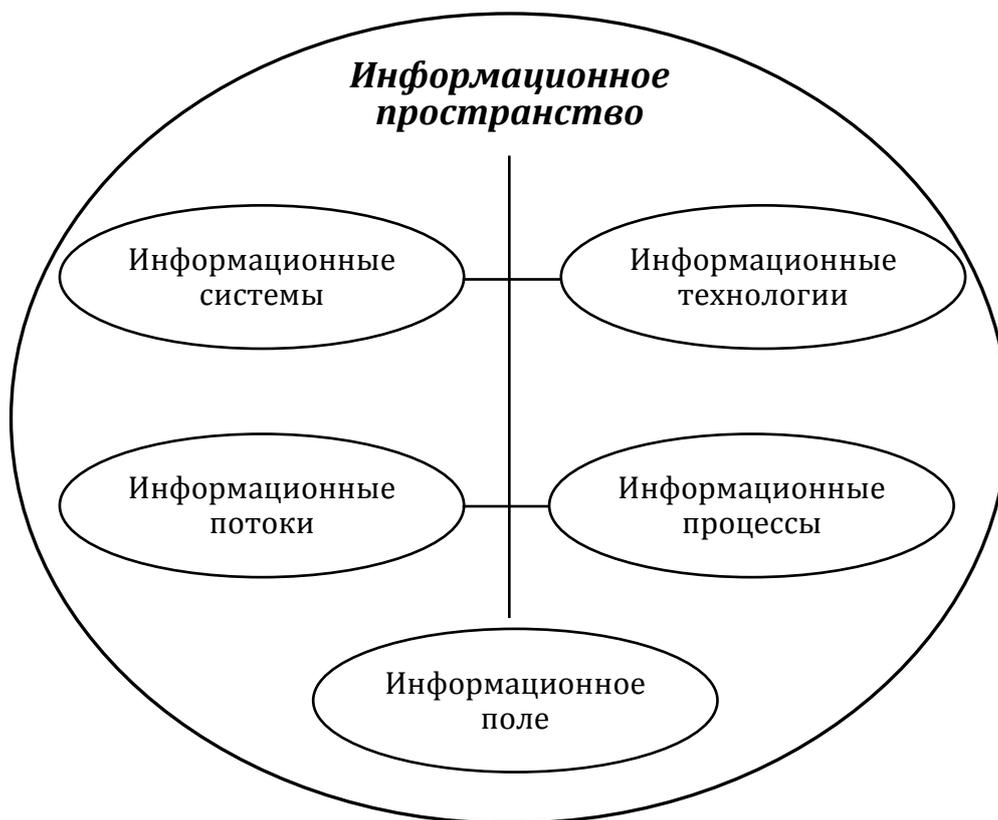


Рисунок 7.1 – **Информационное пространство организации и его элементы**

Важной составляющей информационного пространства организации является информационное поле организации. Оно представляет собой подпространство, в котором осуществляется циркулирование информационных сообщений о деятельности организации, формируемое в результате взаимодействия, информационного обмена персонала, накопления опыта, знаний, развития информационной культуры и интеллектуального потенциала организации [18]. Информационные сообщения в данном подпространстве могут быть как упорядоченными в виде информационных потоков, так и неупорядоченными, но все равно оказывать влияние на обмен и восприятие информации в организации.

В современных условиях быстроменяющейся бизнес-среды при управлении организацией возрастает экономическая ценность человеческих качеств сотрудников организации, их интеллектуального потенциала. Другими словами, психологический фактор существенно влияет на реализацию дальнейшей стратегии развития, усиление конкурентоспособности, повышение эффективности деятельности компании.

Информационное поле организации состоит из двух составляющих: внутреннего информационного поля и внешнего. Внутреннее информационное поле формируется внутри организации при взаимодействии персонала, а внешнее – при взаимодействии сотрудников организации с представителями внешней среды (контрагентами, партнерами, конкурентами и др.).

К внутреннему информационному полю можно отнести следующую информацию: приказы, распорядительные письма высших руководителей, руководителей структурных подразделений; первичные документы бухгалтерского, управленческого учета; данные бухгалтерского учета и другой обязательной отчетности за текущий и прошлые периоды; прогнозную информацию и отклонения от нее; данные внутреннего документооборота; данные анализа финансово-хозяйственной деятельности и т.д.

Важной составляющей информационного поля организации является учетное информационное поле, генерирующее бухгалтерскую информацию. Учетное информационное поле осуществляет информационную поддержку внутренних и внешних пользователей в процессе принятия решений, обеспечивает согласование процесса управления организацией, формирует условия для эффективного функционирования рыночных механизмов. Таким образом, учетная информация является важной составляющей информационного пространства организации.

Следует учесть, что у каждого сотрудника в коллективе организации существуют свои потенциальные возможности к восприятию новой информации, накоплению новых знаний и опыта, развитию своих способностей, адаптации к новым условиям бизнеса. С этим регулярно приходится сталкиваться каждому сотруднику в процессе информационного взаимодействия как с субъектом внутренней среды, так и с субъектом внешней среды.

Работа с информацией и информационная культура сотрудников играют большую роль во внедрении каких-либо нововведений, изменений, а также в управлении этими изменениями, происходящими в компании. Информационная культура представляет собой «совокупность способностей личности к освоению, владению, применению, преобразованию информации с использованием информационных технологий и применением этих

умений в дальнейшей профессиональной деятельности» [13]. Зарубежный исследователь в области менеджмента Доналд А. Маршанд [9] выделяет четыре типа информационной культуры в организациях (таблица 7.1).

Таблица 7.1 – Основные типы информационной культуры в организациях

<i>Тип информационной культуры</i>	<i>Отношение к информации</i>
Функциональная культура	Руководство использует информацию, чтобы управлять персоналом или влиять на него
Культура взаимодействия	Руководство и персонал компании доверяют друг другу и обмениваются информацией в целях повышения эффективности деятельности
Культура исследования	Руководство и персонал компании взаимодействуют в поиске информации для лучшего понимания будущих перспектив и внесения корректировок в управление компанией и приспособления к новым условиям бизнеса
Культура открытости	Руководство и персонал компании открыты для применения новых подходов к бизнесу и поиска новых перспектив развития

Считается, что для любой организации оптимальным является сочетание всех четырех культур.

Каждый сотрудник организации является частью такой большой и сложной системы, как предприятие, он вносит свой индивидуальный вклад в развитие интеллектуального потенциала, информационной культуры, даже в настроение. Считаем, что уровень информационной культуры и позитивный настрой (отношение) каждого сотрудника организации к своей профессиональной деятельности, своим функциональным обязанностям, требованиям современной бизнес-среды, внедрению новых технологий, процессов, систем, т.е. внутренние психологические факторы комфорта на рабочем месте и в коллективе, очень важны для организации и положительно влияют на принятие управленческих решений, грамотный выбор стратегии развития, эффективное функционирование организации в целом. Например,

негативный настрой (внутреннее сопротивление) персонала к внедрению новой информационной системы управления предприятием может привести либо к неудачному внедрению, либо к низкой эффективности внедрения.

Таким образом, информационное поле организации может быть положительным либо отрицательным. В профессиональной деятельности очень важны как позитивный настрой, так и высокая информационная культура личности. Если каждый сотрудник организации будет создавать вокруг себя положительное (позитивное) информационное поле, то в совокупности во всей организации будет сохраняться положительное информационное поле, которое непременно будет способствовать благоприятной атмосфере в организации, доверительным отношениям между сотрудниками, полезному обмену знаниями, опытом, а значит, будет оптимизировать процесс управления организацией в целом.

Очень важным является постоянное совершенствование качества информационного пространства. В проектах по совершенствованию информационного пространства организации необходимо рассматривать все его элементы во взаимосвязи и взаимовлиянии. Для эффективной деятельности организации, ее развития в условиях современной бизнес-среды необходимо постоянно поддерживать и совершенствовать информационное пространство. Для оценки уровня развития информационного пространства организации и определения дальнейшей стратегии его совершенствования, предлагаем воспользоваться матрицей, которая приведена на рисунке 7.2.

Уровень развития информационного пространства можно оценить с помощью двух показателей: уровня информационной культуры организации и уровня информационного обмена [18].

Матрица представляет собой квадрат, сформированный по двум осям:

- горизонтальная ось – уровень информационной культуры организации;
- вертикальная ось – возможность информационного обмена в организации.

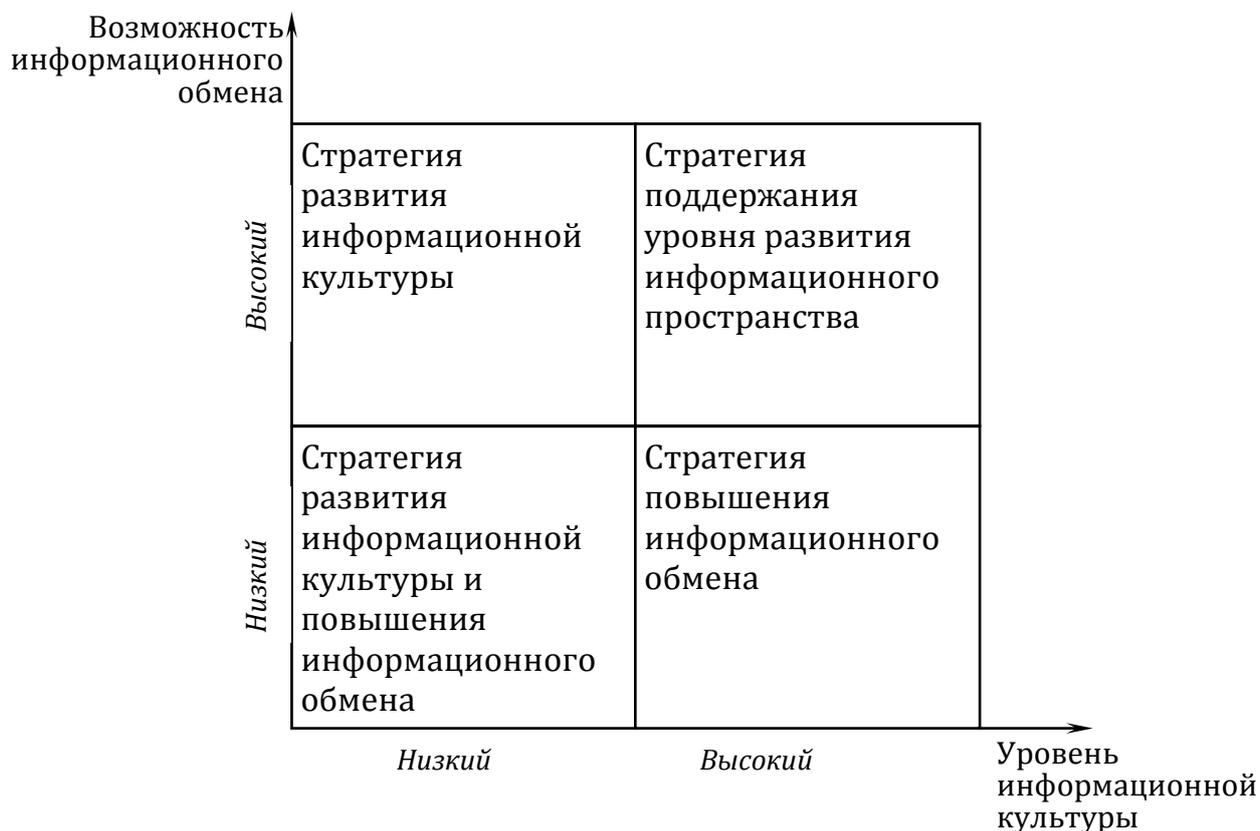


Рисунок 7.2 – Матрица оценки уровня развития информационного пространства организации и определения стратегии его совершенствования

Каждая ось матрицы поделена на две части: одной части соответствуют низкие значения показателей (низкий уровень информационной культуры, низкий уровень информационного обмена), другой – высокие (высокий уровень информационной культуры, высокий уровень информационного обмена). В результате образуется четыре квадратных сектора, представляющих собой соответствующие стратегии развития уровня информационного пространства организации.

Согласно этой матрице каждая организация может определить существующий уровень качества информационного пространства и выбрать для себя соответствующую стратегию развития.

В целях развития корпоративной информационной культуры, повышения уровня информационного обмена между сотрудниками, руководством организации необходимо разработать комплекс мер, направленных на повышение профессиональной компетентности специалистов, создание информационно-коммуникативной

среды, условий для формирования корпоративной идентичности сотрудников, которая позволяет сотруднику чувствовать себя частью организации, считать ее цели и ценности своими.

Мерами, направленными на повышение информационной культуры сотрудников, могут быть:

- направление специалистов на курсы повышения квалификации;
- направление на различные семинары и тренинги;
- направление на компьютерные курсы по освоению различных программ;
- организация внутреннего корпоративного обучения сотрудников и т.д.

Повышение уровня информационного обмена между сотрудниками может быть осуществлено путем создания корпоративной газеты, корпоративного портала, проведения деловых игр и т.д. Создание такой информационно-коммуникативной среды позволит улучшить информационный обмен между сотрудниками за счет взаимного обмена знаниями и опытом, повысить лояльность сотрудников к организации, сплотить коллектив, а также сформировать положительный имидж организации.

Немаловажным фактором формирования положительно заряженного информационного поля является уровень компетентности учетно-аналитических работников, в частности, в области владения современными информационными технологиями. Современный бухгалтер-аналитик должен обладать хорошими аналитическими способностями, иметь системный тип мышления, творческий подход к работе, позитивный настрой.

7.4. ИНТЕЛЛЕКТУАЛИЗАЦИЯ СОВРЕМЕННЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ

К концу XX в. стало возможным появление программных средств нового уровня – экспертных систем, оперирующих не базами данных, а **базами знаний**, и способных выполнять задачи не только поиска, но и создания новой информации в процессе самообучения и саморазвития. Содержимое базы знаний связывается между собой и представляется таким образом, чтобы с помощью специальных программных средств его можно было

использовать для генерации новых знаний и решений для управления конкретным проектом.

Экспертные системы своей целью ставят решение таких сложных задач, как интерпретация информации, отладка алгоритмов, прогнозирование деятельности и т.д. Предпочтение отдается проблемно-ориентированным стратегиям решения задач.

Кроме того, проводятся исследования в области создания искусственного интеллекта, которые направлены на совершенствование способности программного продукта к формулированию логических выводов и поиска верного решения. И те, и другие системы по праву можно отнести к классу «интеллектуальных информационных систем». В интеллектуальных технологиях используются в различных сочетаниях следующие инструменты: нейронные сети; генетические алгоритмы; средства визуализации процессов; методы порождения деревьев решений; методы статистического анализа.

Интеллектуальные информационные технологии могут найти применение в решении многих задач бухгалтерского учета. Одной из таких задач является разработка учетной политики организации, адекватной изменяющимся экономическим условиям. Другим примером может стать формирование профессионального суждения по вопросу определения периметра консолидации в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности.

Инструментом повышения эффективности систем управления современными бизнес-структурами является система управленческого учета, включающая подсистему бюджетирования. Задача согласования бюджетов различных уровней и выявление из множества вариантов того, который в максимальной степени обеспечивает достижение целевых показателей компании с учетом их значимости, может также считаться вполне «интеллектуальной» задачей для автоматизированной учетной системы.

Поэтому в основу новых систем бухгалтерского учета, в отличие от традиционных, должны быть положены два принципа: управление неопределенностью и самообучение. В процессе функционирования системы будут происходить сбор, кодирование, хранение информации в виде базы знаний, состоящей из

описаний, соотношений и процедур, относящихся к бухгалтерскому учету, менеджменту, экономическому анализу, аудиту, статистике.

Новым направлением развития «интеллектуальных» программных средств в начале XXI в. стала разработка информационных систем класса *BI (Business Intelligence)*. Это аналитические системы, которые объединяют данные из различных источников информации, обрабатывают их и предоставляют удобный интерфейс для всестороннего изучения и оценки полученных сведений. Примерами таких систем могут служить *Oracle BI, Microsoft Business Suit: Contour BI; SAP Business Object; SAP Business Planning and Consolidation*. Устойчивый спрос на программные решения и услуги данного класса определяется их возможностями: оптимизации процессов; повышения эффективности планирования хозяйственной деятельности; управления постоянно растущими объемами данных с минимумом затрат. Пользователи информационных систем демонстрируют все большую заинтересованность в получении качественной аналитической информации, необходимой для принятия управленческих решений [4, с. 122].

Выделим проблемы, возникающие при внедрении средств интеллектуальной обработки данных в учетно-аналитическую деятельность.

Первой проблемой является использование различных методов статистической обработки данных для получения экспертных оценок. Для корректного применения статистических методов обработки данных необходимы значительные по объему совокупности данных об аналогичных по характеру экономических процессах, сбор и накопление которых на практике в настоящее время далеки от совершенства.

Быстрый темп роста и развития информационных технологий позволяет компаниям использовать базы данных, созданные крупнейшими информационными агентствами. Некоторые базы данных включают в себя официальные сведения из многих источников, в числе которых федеральные государственные службы, министерства и ведомства, ключевые средства массовой информации, сами компании и обладают широким спектром аналитических возможностей. Назовем среди них наиболее широко

используемые в настоящее время в России информационные ресурсы: компаний «Интегрум» (www.integrum.ru); «АК&М» (www.akm.ru); «СПАРК» (www.spark-interfax.ru); «СКРИН» (www.skrin.ru); «Национальное кредитное бюро» (www.creditnet.ru); «АЗИПИ» (www.azipi.ru); интернет-портала «Мультистат» (www.multistat.ru); интернет-проекта «Законодательство и инвестиции» (www.lin.ru). Каждый ресурс индивидуален и представляет отличный от других набор функций, услуг и организацию данных.

Поскольку источниками, общими для всех подобных ресурсов, являются базы данных Росстата, ФСФР России, Единого государственного реестра юридических лиц и т.п., то сравнительное изучение указанных ресурсов показывает ряд общих проблем, связанных как с самой информацией, так и с сервисами по ее использованию:

- 1) отсутствие оперативной наполненности информации;
- 2) отсутствие удовлетворения индивидуальных запросов заказчика;
- 3) ограниченность информации для пограничных отраслей (маркетинг, PR, оперативное управление и т.д.);
- 4) отсутствие стыковки с иными источниками информации;
- 5) отсутствие возможности быстрой оплаты посредством электронных платежей.

Исправление ситуации возможно при условии проведения кардинальной перестройки процессов сбора статистической информации, усиления мер административной ответственности за нарушение порядка сдачи статистической отчетности, повышения качества автоматизации работы статистической службы.

Другой проблемой является организация взаимодействия «человек – машина». В компьютерных системах интеллектуального типа принципиально меняется схема обмена знаниями. Носителем знания является уже не человек, а база знаний, а человек исполняет роль интерпретатора и пользователя коллективного знания.

Д.В. Чистовым охарактеризованы два уровня моделирования в системе бухгалтерского учета [23, с. 14]: модель построения программного средства и информационно-логическая модель системы обработки учетных данных. Проблемы взаимосвязи и взаимовлияния двух уровней модели исследованы учеными – спе-

циалистами в области информационных технологий достаточно глубоко. Нам бы хотелось обратить внимание на то, что в современной модели бухгалтерского учета предъявляются повышенные требования к *субъекту учетной деятельности* как к профессионалу, ответственному за формирование учетной информации, ее анализ, сопоставление, интерпретацию. При этом работа с информационной базой может включать совершенно разные функциональные задачи (от механического ввода информации до настройки учетной политики), что требует от бухгалтера различных уровней освоения информационных технологий.

В реальности самые блестящие теории и методики оказываются невостребованными часто из-за неспособности или нежелания учетных работников освоить и внедрять их в практическую деятельность бухгалтерии. Неслучайно в конце XX в. особое внимание стали уделять ученые поведенческому (бихевиористскому) подходу к решению проблем построения учетных систем. Огромные потоки информации, новые технологии их обработки, повышение и усложнение требований к результатам работы оказывают специфическое влияние на психологию учетных работников.

Современные процессы развития информационных технологий ставят остро вопрос о соответствии уровню технологий знаний и компетентности учетных работников. Об этом писал в конце XX в. профессор В.Д. Новодворский [12, с. 68]. В настоящее время, по нашему мнению, в этой области намечаются две тенденции.

Во-первых, в условиях автоматизации бухгалтерского учета иногда возникает иллюзия возможности почти полной передачи профессиональных функций от человека к автоматизированной системе. В результате начинающие бухгалтеры стараются получить практические навыки работы с компьютерной программой, не уделяя должного внимания теоретическим основам бухгалтерского учета. Но даже переход системы бухгалтерского учета в статус экспертной базы знаний не снимет вопросы проектирования и отладки этой системы, в решении которых обязательно должна принимать участие бухгалтерская служба. Кроме того, в условиях роста и усложнения пользовательских запросов сегодня на бухгалтера возлагаются задачи выработки профессионально-

го суждения, поэтому для специалиста необходимыми являются высокий общекультурный уровень, кругозор, владение фундаментальными знаниями по теории и методологии бухгалтерского учета. Игнорирование теоретических основ и отказ от понимания алгоритмов обработки информации в автоматизированных системах приводят к возможности переквалификации бухгалтера в технического сотрудника.

Во-вторых, возникает торможение в реализации проектов по автоматизации бухгалтерского учета, связанное с психологическим отношением учетных сотрудников к информационным технологиям. При общем восприятии компьютера как «помощника» учетно-аналитические работники часто испытывают чувство удивления и настороженности в процессе внедрения инновационных программных продуктов.

Таким образом, интеллектуальные информационные технологии в профессии бухгалтера играют двойную роль. С одной стороны, они освобождают его от рутинных операций, громоздких вычислений и предоставляют возможность творческого подхода к учетному процессу. С другой стороны, низкий уровень компетентности бухгалтера в области информационных технологий может стать тормозом на пути профессионального роста, не позволит использовать широкие возможности аналитической обработки в автоматическом режиме, снизит коэффициент полезного действия учетной службы.

На современном этапе развития информационных технологий при автоматизации бухгалтерского учета и экономического анализа могут использоваться все рассмотренные классы инструментальных средств:

- неспециализированные программные пакеты, имеющие аналитические возможности (например, табличные процессоры);
- специализированные программные средства для создания информационного хранилища данных бухгалтерского учета (а также программные продукты для автоматизации аудиторской деятельности);
- интегрированные системы управления предприятием (*ERP*-системы);
- информационные системы класса *BI*.

Это объясняется сложностью и многоаспектностью современных бизнес-процессов.

Бухгалтерский учет является одной из функций управления, и обмен информацией с другими подсистемами в условиях тотальной компьютеризации управленческих процессов становится насущной необходимостью. При этом возникает проблема несопоставимости информации, дублирования различных учетных операций и необоснованного увеличения вариантов применяемого программного обеспечения. Отчеты, полученные из различных подсистем, проходят длительное согласование на всех уровнях организационной структуры предприятия. Эти и другие проблемы позволяют решить интегрированные информационные системы, которые поддерживают многоаспектный анализ данных, принятие решений в сложных ситуациях, управление корпоративными базами данных и знаний, экспертные системы и обучение персонала.

В то же время существуют специализированные программные средства для поддержки управленческих решений на разных уровнях управления. Так, на оперативном уровне применяются концепции *SCM* (управление цепочками поставок), *MRP* (управление производством), *CRM* (управление взаимоотношениями с клиентами). На тактическом уровне управления используются программные продукты класса *BI* (бизнес-аналитика), *Project Expert* (инновационное проектирование). Для учетно-аналитического обеспечения стратегического уровня управления предназначены панели индикаторов системы сбалансированных показателей *BPM/BSC* (*Business Performance Management*) и т.д.

Следует отметить принципиальное отличие, которое существует в отечественной практике и в экономически развитых странах Запада в подходе к автоматизации систем учета. Российские бизнесмены в первую очередь стремятся автоматизировать обязательные функции – подготовку и сдачу отчетности в налоговые органы, внебюджетные фонды, органы статистики. В то время как западный подход нацелен на приоритет автоматизации бизнес-процессов и принятия управленческих решений, поэтому подготовка финансовой отчетности является в этих системах вспомогательным функционалом.

В практической деятельности часто возникают проблемы, связанные с неверным выбором систем автоматизации управления, которые приводят к снижению эффекта от внедрения инновационных программных продуктов. Дж. Хендерсоном и Н. Венкатраманом [25] предложена модель стратегического выравнивания для оптимизации потенциала использования в компании информационных технологий. Модель представляет различные варианты соотношения между стратегией бизнеса и ИТ-стратегией. В наиболее часто встречающейся ситуации именно стратегия развития бизнеса должна определять ИТ-стратегию и направления развития ИТ-инфраструктуры. Но иногда при соотнесении с моделью выявляется необходимость выравнивания указанного соотношения, так как происходит подчинение бизнес-стратегии задачам функционирования ИТ-сферы, что свидетельствует об опасности возникновения в будущем дополнительных затрат на разрешение данного конфликта.

В настоящее время информационные технологии становятся не только средством реализации различных моделей бухгалтерского учета, но сильнейшим фактором развития теории и методологии бухгалтерского учета. Снятие ограничений на сложность и скорость выполнения математических расчетов, возможность применения статистических способов обработки информации, выход программного обеспечения на уровень «конструктора для чайника» расширяют возможности учетно-аналитических служб и стимулируют разработку новых методов и принципов учета, невозможных в условиях «бумажной» технологии.

Приведем только несколько примеров. Современные программные продукты предоставляют возможность самостоятельно дополнять План счетов бухгалтерского учета, рекомендованный Минфином России для коммерческих организаций, неограниченным количеством субсчетов и аналитических разрезов. В результате появились модели матричного плана счетов, пооперационной аналитики и др. Например, И.Р. Сухаревым предложено выстраивать последовательность синхронных бухгалтерских счетов для учета и мониторинга частных финансовых показателей, что возможно реализовать также лишь в условиях современных информационных технологий [20, с. 258].

Главный бухгалтер имеет возможность распределения «ролей» сотрудников в учетной системе, имеющих полные (просмотр документов из всех модулей, редактирование, удаление, печать, архивирование) или частично ограниченные права. В этой связи расширяются исследования в области модульной структуры информационной системы, оптимального сочетания модулей, их содержательного наполнения.

Калькулирование себестоимости продукции может включать в себя решение системы уравнений с очень большим количеством неизвестных, что стимулирует ученых к разработке все более сложных моделей учета и распределения затрат.

В системах бухгалтерского учета государственных учреждений стало возможным реализовать принципы «константной бухгалтерии», разработку которой в начале XX в. осуществили швейцарец Ф. Гюгли и российский ученый А.П. Рудановский. Из-за сложности и громоздкости записей «константная бухгалтерия» не получила широкого применения на практике в начале XX в. Но идеи объединения сметного учета и двойной записи неожиданно оказались актуальными в конце века, когда электронные информационные системы позволили осуществить многовариантность бухгалтерского учета.

В условиях внедрения в российскую практику учета Международных стандартов финансовой отчетности, роста популярности социальной и интегрированной отчетности актуальной является методика реализации мультистандартного учета, разработанная Д.С. Костюниным.

Интереснейшая концепция «компьютерного учета» разработана российским ученым М.Ю. Медведевым [10]. Она включает четкие правила установления отношений между реальностью и информационной системой. По мнению М.Ю. Медведева, традиционные принципы бухгалтерского учета должны быть кардинально пересмотрены в эпоху широкого применения компьютеров, чему мешает инертность бухгалтеров-практиков и традиционность мышления бухгалтеров-теоретиков. С чем мы согласны полностью в концепции М.Ю. Медведева, так это с тем, что для построения оптимальной учетной системы нужно составить ясное представление об «информационной модели мироздания»,

но пока мало кто из бухгалтеров углублялся в философские основы своей науки.

Есть и обратный эффект от усиливающегося взаимовлияния информационных технологий и систем бухгалтерского учета. В некотором роде производители программного обеспечения становятся «законодателями мод» в развитии моделей бухгалтерского учета. Дружественный интерфейс, готовые прикладные решения для множества отраслей в сочетании с хорошо разработанной ценовой и маркетинговой политикой формируют у бухгалтера привычку «доверять» автоматизированной системе в отношении сложных, требующих профессионального суждения вопросах. Часто от практических работников на вопрос «Почему именно этот метод вы используете?» можно услышать: «1С так работает». Собственное мнение заменяется мнением специалистов, находящихся «за кадром» создания средств автоматизации бухгалтерского учета. В данном случае возникают повышенные требования к разработчикам программных продуктов, пытающимся учесть все множество вариантов методических и организационно-технических решений для построения оптимальной учетной модели.

По результатам исследования сформулируем основные требования к современной информационной системе бухгалтерского учета: она должна представлять собой открытую систему, свободно интегрирующуюся с системами партнеров по бизнесу; использовать возможности концентрации учетной информации в облачных хранилищах; иметь логическую структуру построения по типу «искусственный интеллект» или «экспертные системы». Только такая информационная система может стать по-настоящему мощным инструментом познания экономической действительности.

В этих условиях компетентностная модель специалиста в области бухгалтерского учета должна в обязательном порядке включать в себя следующие профессиональные компетенции: умение управлять информационными потоками организации в целях контроля и оценки эффективности ее деятельности и умение готовить и использовать исходную информацию для проектов автоматизации информационной системы в бизнес-структурах.

Глава 8

ПРОБЛЕМЫ СОСТАВЛЕНИЯ ИНТЕГРИРОВАННОЙ ОТЧЕТНОСТИ В РОССИИ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

8.1. НЕКОТОРЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОСТАВЛЕНИЯ ИНТЕГРИРОВАННОЙ ОТЧЕТНОСТИ

В настоящее время российские компании составляют разные виды отчетности, предназначенные для удовлетворения информационных потребностей широкого круга заинтересованных сторон. Инновацией в публичной отчетности является интегрированная отчетность, развитие которой получило мощный импульс в глобальном масштабе после принятия в декабре 2013 г. Международным советом по интегрированной отчетности¹ Международных основ интегрированной отчетности.

Основное предназначение интегрированной отчетности заключается в представлении публичной информации о способности компании создавать ценность для всех заинтересованных сторон на протяжении длительного времени путем трансформации различных видов капитала (финансового, производственного, интеллектуального, человеческого, природного, социального и связного) в условиях непрерывно изменяющейся внешней среды, в решении проблемы информационной прозрачности и подотчетности бизнеса [16, с. 96].

Для достижения этой цели в интегрированном отчете раскрывается информация об организации в контексте внешней среды, о ее стратегии развития и обеспеченности заявленной стратегии необходимыми ресурсами, о бизнес-модели как инструменте создания ценности, о корпоративном управлении, до-

¹ Международный совет по интегрированной отчетности (МСИО) – глобальная коалиция регулирующих органов, инвесторов, компаний разработчиков стандартов, бухгалтеров и бухгалтерских фирм и НПО [19, с. 2]. Был создан в 2010 г. по инициативе A4S (*The Prince's Accounting for Sustainability* – проект принца Уэльского «Отчетность для устойчивого развития») и Глобальной инициативы по отчетности (GRI).

стигнутых результатах и перспективах на будущее с использованием финансовых и нефинансовых показателей.

Интегрированная отчетность базируется на принципах, которые можно разделить на три группы:

1) принципы, обуславливающие содержание интегрированного отчета, к которым относятся: стратегическая направленность и ориентация на будущее, связность информации, отношения с заинтересованными сторонами, существенность;

2) принципы, обеспечивающие качество интегрированного отчета, среди которых: краткость, достоверность и полнота, постоянство и сопоставимость;

3) принципы, определяющие процесс подготовки интегрированной отчетности, – непрерывность, регулярность, верифицируемость, оперативность и доступность.

Однако приступая к подготовке интегрированной отчетности, компании сталкиваются с рядом проблем, поскольку тех методологических основ, которые разработаны Международным советом по интегрированной отчетности, недостаточно для этого. Такими проблемами являются отсутствие конкретной структуры интегрированного отчета, отсутствие рекомендаций по раскрытию информации о стратегии развития организации, отсутствие единого понимания «бизнес-модели» и подходов к раскрытию информации о ней в интегрированном отчете [15, с. 136] и другие. В данной работе сделана попытка предложить рекомендации по решению некоторых из обозначенных проблем.

8.2. СТРУКТУРА ИНТЕГРИРОВАННЫХ ОТЧЕТОВ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

Как известно, в Международных основах интегрированной отчетности приведен лишь состав элементов, которые следует включить в отчет, среди них следующие: обзор организации и внешняя среда; управление; бизнес-модель; риски и возможности; стратегия и распределение ресурсов; результаты деятельности; перспективы на будущее; основа для подготовки и представления. Что же касается информации, которую следует раскрыть в разрезе каждого элемента содержания интегрирован-

ного отчета, то она изложены в Международных основах интегрированной отчетности в виде вопросов (рисунок 8.1), в отличие от привычной для российских специалистов регламентированной нормативными документами формы.

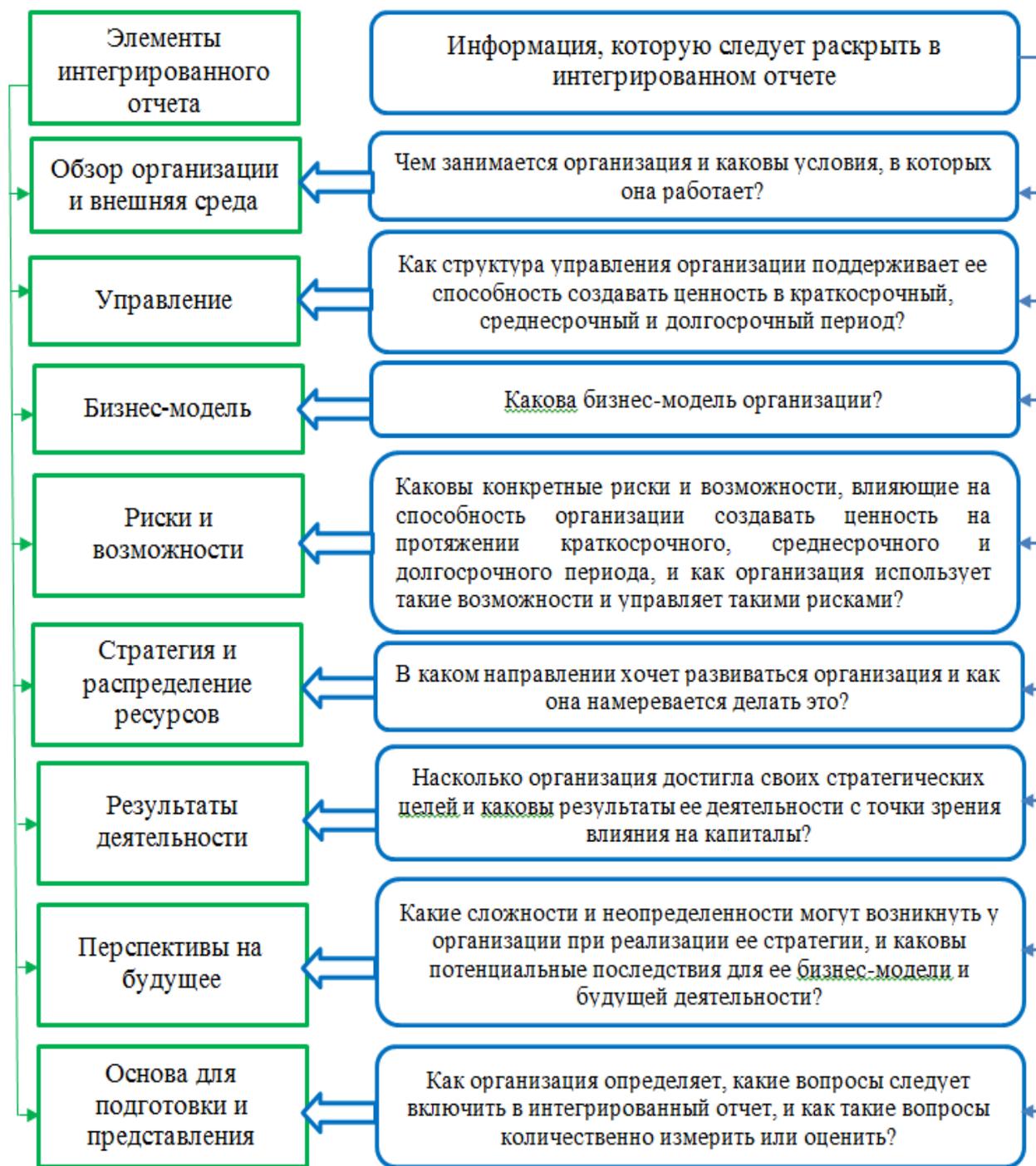


Рисунок 8.1 – Элементы содержания интегрированного отчета [19]

В этой связи нами исследованы подходы к решению данной проблемы российскими учеными, а также практика составления интегрированных отчетов ряда российских компаний, являющихся лидерами в области интегрированной отчетности.

Следует отметить, что в отношении структуры интегрированной отчетности среди российских ученых существуют различные точки зрения.

Так, например, Л.Н. Герасимова, в целом поддерживая концепцию интегрированной отчетности, определяет отсутствие установленной структуры интегрированной отчетности в качестве одного из ее недостатков, указывая на следующее: «Пока непонятно, как компании будут внедрять интегрированную отчетность. Данный процесс является весьма затратным и трудоемким, при этом пока нет точной формы составления данного отчета. Те компании, которые уже публикуют интегрированную отчетность на добровольной основе, вольны сами составлять ее структуру, что грозит несопоставимостью данных различных компаний. Этот факт снижает ценность отчета в области взаимоотношения с внешними пользователями» [4, с. 81].

Аналогичную точку зрения высказывают Е.В. Шматова и А.В. Рябченко: «К недостаткам идеи интегрированной отчетности можно отнести следующие факты. Отсутствует четкое описание методики подготовки и формата представления отчетности» [24, с. 842]. Однако авторы не предлагают конкретных путей решения данной проблемы.

О.В. Ефимова полагает, что изложенных в Международных основах интегрированной отчетности принципов достаточно для формирования качественного интегрированного отчета, отмечая: «Действующий стандарт интегрированной отчетности предлагает подход, ориентированный на принципы. Это означает, что компания сама разрабатывает систему информации исходя из понимания требований к интегрированной отчетности (ИО) и собственного видения факторов создания стоимости» [7, с. 7].

И.В. Алексеева рассматривает интегрированную отчетность либо как компонент годового отчета компании (в том случае, когда он представляется в как отдельный документ), либо как вариант интегрированного годового отчета, в качестве приложе-

ний к которому отдельно представляется финансовая отчетность. Автор предлагает следующую примерную структуру интегрированного отчета:

1. Общая информация (миссия, генеральная стратегия, цель компании).
2. Организационная структура.
3. Результаты развития производственной деятельности в целом по компании и по отдельным ее сегментам.
4. Система корпоративного управления.
5. Результативность в контексте устойчивого развития (раскрывается информация об управлении устойчивым развитием, экологическое и социальное влияние компании на стейкхолдеров).
6. Положение компании на рынке, конкурентоспособность компании.
7. Методы управления рисками.
8. Социальная составляющая деятельности фирмы.
9. Влияние компании на окружающую среду.
10. Экономическое влияние компании.
11. Экологическая и природоохранная составляющая деятельности компании.
12. Другая деятельность в области устойчивого развития.
13. Информация об объектах интеллектуальной собственности.
14. Приложения в виде бухгалтерской отчетности.
15. Приложения в виде управленческого отчета.
16. Приложения в виде плана развития компании на ближайшее время.
17. Прогнозная информация, перспективы на будущее (прогнозная отчетность, стратегическая отчетность)
18. Взаимодействие с заинтересованными сторонами в ходе формирования интегрированного отчета [1, с. 90].

Однако, на наш взгляд, представление в составе годового отчета компании в виде дополнительного к отчету об устойчивом развитии и финансовой отчетности интегрированного отчета нецелесообразно, поскольку приведет не только к увеличению объема информации, но и дублированию ряда финансовых и нефинансовых показателей. Кроме того, достаточно сложно увязать предложенную И.В. Алексеевой структуру интегрированно-

го отчета с рекомендуемыми автором ключевыми элементами содержания интегрированной отчетности, а именно:

1. Обзор организационной структуры и бизнес-модели.
2. Контекст хозяйственной деятельности, включая риски и возможности.
3. Стратегические цели и пути достижения этих целей.
4. Управление и вознаграждения менеджеров.
5. Бизнес-процессы и результаты хозяйственной деятельности.
6. Актуарная информация [1, с. 90].

Среди зарубежных ученых внимания заслуживают работы Н.А. Лохановой. Автор предлагает следующую структуру интегрированного отчета:

«1. Описание компании и состояния ее корпоративного управления

1.1. Общие сведения о компании; масштаб деятельности; ее структура и т.д.

1.2. Описание деятельности (основные виды деятельности); рынки, на которых работает компания по географической разбивке, а также категориям продуктов (товаров, работ, услуг) и покупателей (потребителей).

1.3. Сжатое описание системы корпоративного управления.

2. Результаты анализа внешней среды, рисков и возможностей по методикам *SWOT*, *STEP* и *STEEPV*-анализа и т.д. с акцентом на существенные тенденции, оказывающие влияние в контексте устойчивого развития.

3. Сжатое описание избранной стратегии развития компании.

4. Обзор стратегических целей организации в целом и отдельных сегментов ее деятельности с акцентом на стратегические приоритеты и важнейшие направления развития.

5. Описание выбранной бизнес-модели.

6. Оценка ресурсов, необходимых для реализации избранной стратегии деятельности.

7. Результаты оценки рисков и системы управления ими с ранжировкой в зависимости от значимости и с определением возможных мер по их предотвращению с позиций поддержания устойчивого развития компании.

8. Описание системы управления качеством.

9. Показатели состояния хозяйственной деятельности, в том числе:

9.1. финансовые показатели, а именно: финансового состояния, финансовых результатов, движения денежных средств, движения капитала за отчетный период (отчет о финансовом состоянии, отчет о совокупном доходе, отчет о движении денежных средств, отчет о движении собственного капитала, примечания к финансовой отчетности)

9.2. показатели устойчивого развития в части экономической, экологической, социальной и инновационной результативности компании с акцентом на раскрытие ключевой информации по персоналу, экологической и промышленной безопасности, экологичности продукции, участию компании в социально-экономическом развитии.

10. Прогноз показателей:

10.1. финансового состояния, финансовых результатов и движения денежных средств, при условии реализации избранной стратегии с учетом имеющихся рисков

10.2. нефинансовых показателей – перспективы развития экономического влияния компании, а также ее деятельности по сохранению окружающей среды, повышения социального влияния, взаимодействия с заинтересованными сторонами» [14, с. 456].

Одним из недостатков предлагаемой структуры интегрированного отчета, по нашему мнению, является включение в полном объеме финансовой отчетности, что противоречит таким принципам интегрированной отчетности как существенность и краткость.

Анализ практики составления интегрированных отчетов проведен по интегрированным отчетам государственных компаний АО Нижегородская инжиниринговая компания «АТОМ-ЭНЕРГОПРОЕКТ» (АО «НИАЭП»¹) и АО «Атомредметзолото»¹, а

¹ АО «НИАЭП» – специализировалась на оказании инжиниринговых услуг по сооружению АЭС «под ключ». В 2015 г. стала управляющей компанией Группы компаний ASE – одного из лидеров мирового атомного инжинирингового бизнеса, на долю которого приходится более 30% глобального рынка сооружения АЭС, осуществляющего деятельность более чем в 20 странах.

также частной компании «Уралкалий»², которые, как отмечалось ранее, являются лидерами в области интегрированной отчетности. Их интегрированные отчеты на протяжении последних 3-х лет входят в Топ-10 среди государственных компаний и в Топ-10 среди частных компаний рейтинга качества корпоративной отчетности, составляемого по результатам исследования «Корпоративная прозрачность крупнейших российских компаний», проводимого ежегодно, начиная с 2013 г., Российской Региональной Сетью по интегрированной отчетности³ [11, 12].

Кроме того, выбранные в качестве объекта исследования компании (за исключением компании «Уралкалий») не только являлись участниками Пилотной программы Международного совета по интегрированной отчетности, но и их интегрированные отчеты были международно признаны лучшими в различных номинациях. Так, например, интегрированный отчет АО «НИАЭП» за 2013 г. включен в базу данных МСИО (<http://examples.integratedreporting.org>) как одна из лучших международных практик раскрытия информации в области стратегии. Интегрированный отчет компании «Уралкалий» победил в номинации «Лучший годовой отчет промышленного сектора экономики» XIX ежегодного конкурса годовых отчетов, проводимого Московской Биржей и медиа-группой «РЦБ».

Интерес с компании «Уралкалий» вызван тем, что она одна из немногих коммерческих компаний на протяжении ряда лет именует свой отчет как интегрированный, хотя, по сути, он таковым не является в понимании, которое вкладывается в данный термин Международным советом по интегрированной отчетности. Отчет компании «Уралкалий» по существу представляет собой отчет в области устойчивого развития, составленный в соответ-

¹ АО «Атомредметзолото» (компания АРМЗ) – управляющая компания Горнорудного дивизиона Госкорпорации «Росатом».

² Компания «Уралкалий» – ведущий вертикально интегрированный мировой производитель и экспортер калия. На ее долю приходится около 20% мирового производства калийных удобрений.

³ Российская региональная сеть по интегрированной отчетности была создана в августе 2012 г. по инициативе ГК «Росатом» при поддержке Международного совета по интегрированной отчетности.

ствии с Руководством по подготовке отчетности в области устойчивого развития Глобальной инициативы по отчетности G4 и Отраслевым приложением для горнодобывающих и металлургических предприятий.

Исследование структуры интегрированных отчетов АО «НИАЭП» за 2013–2014 гг. (таблица 8.1) показало, что компания находится в поиске оптимальной структуры отчета.

Таблица 8.1 – Структура интегрированных отчетов АО «НИАЭП» за 2013–2014 гг.

<i>Период</i>		
<i>структурный элемент отчета</i>	<i>Структура интегрированного отчета за 2013 год</i>	<i>Структура интегрированного отчета за 2014 год</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Наименование структурного элемента интегрированного отчета (главы)	<p>Вводная часть¹:</p> <ul style="list-style-type: none"> – информация об отчете; – обращение председателя совета директоров; – обращение президента; – основные показатели результативности; – календарь ключевых событий; <p>1. Общая информация о компании:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Описание деятельности; – Рынки присутствия. <p>2. Стратегия:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Миссия и ценности; – Стратегия компании; – Создание стоимости; – Возможности и риски; – Публичная позиция в области устойчивого развития. 	<p>Вводная часть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – обращение председателя совета директоров; – обращение Президента; – о Компании; – основные показатели деятельности; – ключевые события; – награды; – об отчете. <p>1. Управление компанией:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Стратегия; – Создание стоимости; – Рынки присутствия и приоритетные направления развития; – Возможности и риски; – Корпоративное управление

¹ Название «Вводная часть» введено автором.

1	2	3
<p style="text-align: center;">Наименование структурного элемента интегрированного отчета (главы)</p>	<p>3. Результаты деятельности: вклад в реализацию стратегии:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Сооружение АЭС; – Сервис АЭС; – Сооружение других объектов атомной отрасли; – Строительство сложных инженерных неатомных объектов. <p>4. Инновационная деятельность:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Механизмы управления проектами; – Управление проектированием и сооружением; – Инновационные проекты, стартовавшие в 2013 году; – Планы по запуску инновационных проектов на 2014 год. <p>5. Управление капиталами:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Финансовый капитал – Производственный капитал – Интеллектуальный капитал – Человеческий капитал – Природный капитал – Социально-репутационный капитал. <p>6. Корпоративное управление:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Принципы корпоративного управления – Нормативная база – Контроль финансово-хозяйственной деятельности 	<p>2. Управление капиталами и результаты деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Финансовый капитал; – Производственный капитал; – Интеллектуальный капитал; – Человеческий капитал; – Социально-репутационный капитал; – Природный капитал <p>3. Взаимодействие с заинтересованными сторонами:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Взаимодействие с заинтересованными сторонами – Система публичной отчетности АО «НИАЭП» – Взаимодействие с заинтересованными сторонами при подготовке Отчета <p>Список сокращений Глоссарий Приложения</p>

1	2	3
<p style="text-align: center;">Наименование структурного элемента интегрированного отчета (главы)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Акционерный капитал и ценные бумаги – Сведения о выплате дивидендов – Отчет о крупных сделках и сделках с заинтересованностью – Планы по совершенствованию системы корпоративного управления <p>7. Взаимодействие с заинтересованными сторонами в ходе подготовки отчета:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Система публичной отчетности ОАО «НИАЭП»; – Диалоги с заинтересованными сторонами в ходе подготовки Отчета за 2013 год; – Учет предложений заинтересованных сторон; – Заключение об общественном заверении Отчета. <p>Список сокращений Глоссарий Приложения</p>	

Источник: Составлено автором на основе [2, 20].

В качестве структурных элементов интегрированного отчета выступают главы. Вводная часть отчетов АО «НИАЭП» за 2013 г. и за 2014 г. начинается, прежде всего, с указания координат компании, реестродержателя, размера уставного капитала на отчетную дату, акционеров и их долей участия, независимого аудитора, а также контактов по вопросам отчета.

Как видно из таблицы 8.1, в отличие от структуры вводной части интегрированного отчета за 2013 г. в отчете АО «НИАЭП» за 2014 г. информация об отчете приведена в завершении ввод-

ной части. Данная информация представлена сведениями об использованных при подготовке отчета международных, российских и отраслевых стандартах отчетности; о границах отчета (производственная деятельность охватывает Объединенную компанию АО АСЭ – АО «НИАЭП», финансовые результаты представлены только по АО «НИАЭП»); о методике определения содержания и существенных тем интегрированного отчета; о сторонах, участвовавших в его верификации. Кроме того вводная часть дополнена информацией о компании, включающей описание:

- основных направлений деятельности (услуги по проектированию и строительству атомных станций, объектов теплоэнергетики, объектов в сфере обращения с РАО и ОЯТ, нефтегазовых объектов и др.);
- ценностей, миссии и видения компании;
- регионов присутствия;
- структуры владения акциями/долями в уставном капитале Объединенной компании АСЭ–НИАЭП;
- организационной структуры компании, в том числе сведения о филиалах и представительствах;
- членства компании в ассоциациях и саморегулируемых организациях.

Ранее эта информация, за исключением описания ценностей, миссии и видения компании, была представлена в первой главе отчета.

Для характеристики деятельности АСЭ – НИАЭП в интегрированном отчете за 2014 г. представлены следующие основные показатели:

- портфель заказов (72,5 млрд долл.);
- доля на рынке сооружения АЭС (30%);
- регионы присутствия (20 стран);
- производительность труда за 2012–2014 г.г. (в 2014 г. она составила 13,1 млн руб./чел.);
- социальные расходы (195,9 млн руб.);
- среднесписочная численность работников (3288 чел.).

Для сравнительной оценки также указана информация в разрезе этих шести показателей за 2012–2013 гг. и план на 2014 г.

Основная часть интегрированного отчета за 2014 г. изложена в 3-х главах вместо 7-ми глав, представленных в отчете за 2013 г.

В отдельный раздел выделены приложения к отчету общим объемом 40 страниц.

Такая структура отчета улучшила представление информации об управлении, поскольку позволила сосредоточить все вопросы по управлению в одном разделе.

Объем интегрированного отчета АО «НИАЭП» за 2014 г. практически не изменился и составил 174 страницы (в 2013 г. он составлял 168 страниц).

В 2015 г. завершилось формирование инжинирингового дивизиона Госкорпорации «Росатом» в виде группы компаний ASE, в состав которой вошли АО «НИАЭП», АО «Атомстройэкспорт», АО «Атомэнергопроект», АО «АТОМПРОЕКТ». В этой связи интегрированная отчетность АО «НИАЭП» за 2015 г. как отдельной компании не составлялась. Исходя из следования принципу сопоставимости, сравнительная оценка структуры интегрированной отчетности Группы компаний ASE за 2015 г. со структурой интегрированных отчетов АО «НИАЭП» за 2013–2014 гг., не производилась, поскольку, на наш взгляд, новый контур управления (масштаб охвата) мог повлиять на структуру интегрированной отчетности Группы компаний ASE.

Исследование структуры интегрированных отчетов АО «Атомредметзолото» за 2013–2015 гг. показало, что у компании уже сложилась определенная структура отчета, которой она придерживается на протяжении ряда лет. В таблице 8.2 представлена структура интегрированных отчетов компании АРМЗ за 2013–2014 гг. В 2015 г. его структура аналогична. Имеющиеся незначительные изменения являются несущественными.

Отчет компании «АРМЗ» за 2014 год является самым кратким как среди отчетов рассмотренных нами компаний, так и среди ее собственных отчетов за другие годы.

Его объем составил 109 страниц, в то время как в 2013 г. и в 2015 г. интегрированные отчеты представлены на 133 страницах.

**Таблица 8.2 – Структура интегрированных отчетов компании
«Атомредметзолото» за 2013–2014 гг.**

<i>Период</i> <i>структурный элемент отчета</i>	<i>Структура интегрированного отчета за 2013 год</i>	<i>Структура интегрированного отчета за 2014 год</i>
1	2	3
Наименование структурного элемента интегрированного отчета (главы)	<p>Вводная часть: Информация об Отчете Ключевые результаты 2013 г. Основные события 2013 г. Обращение председателя совета директоров Обращение генерального директора</p> <p>Глава 1. Информация об обществе</p> <p>1.1. Общая информация об ОАО «Атомредметзолото» 1.2. Рынки присутствия 1.3. Создание стоимости и бизнес-модель</p> <p>Глава 2. Стратегия и система управления</p> <p>2.1. Стратегия деятельности 2.2. Система управления 2.3. Стратегически значимые активы</p> <p>Глава 3. Эффективность управления капиталами</p> <p>3.1. Капиталы Общества 3.2. Управление финансовым капиталом 3.3. Управление производственным капиталом 3.4. Управление человеческим капиталом</p>	<p>Вводная часть: Обращение Председателя Совета директоров Обращение Генерального директора Информация об Отчете Ключевые результаты 2014 г. Ключевые достижения 2014 г. Основные события 2014 г.</p> <p>Глава 1. Информация об обществе</p> <p>1.1. Общая информация об АО «Атомредметзолото» 1.2. Рынки присутствия 1.3. Создание стоимости и бизнес-модель</p> <p>Глава 2. Стратегия и система управления</p> <p>2.1. Стратегия деятельности 2.2. Система управления 2.3. Результаты деятельности и перспективы развития урановой цепочки Холдинга</p> <p>Глава 3. Результаты деятельности: эффективность управления капиталами</p> <p>3.1. Капиталы Общества 3.2. Управление финансовым капиталом 3.3. Управление производственным капиталом</p>

1	2	3
Наименование структурного элемента интегрированного отчета (главы)	3.5. Управление интеллектуальным капиталом 3.6. Управление социальным капиталом 3.7. Управление природным капиталом Глава 4. Взаимодействие с заинтересованными сторонами в ходе подготовки отчета 4.1. Диалоги с заинтересованными сторонами в ходе подготовки Отчета 4.2. Учет предложений заинтересованных сторон 4.3. Заключение об ответственном заверении Приложения Анкета обратной связи Контактная информация	3.4. Управление интеллектуальным капиталом 3.5. Управление человеческим капиталом 3.6. Управление социальным капиталом 3.7. Управление природным капиталом Глава 4. Взаимодействие с заинтересованными сторонами в ходе подготовки отчета 4.1. Диалоги с заинтересованными сторонами в ходе подготовки Отчета 4.2. Учет предложений заинтересованных сторон 4.3. Общественное заверение Отчета Приложения Список сокращений и терминов

Источник: Составлено автором на основе [5, 8].

Как видно из таблицы 8.2, отчеты структурированы в разрезе четырех глав, включают вводную часть и приложения. В отчете за 2014 г. вводная часть начинается с обращения Председателя Совета директоров, что довольно традиционно для многих российских компаний. В отчете компании за 2015 г. представлено обращение ветерана отрасли. Ключевые результаты, достижения и события за 2015 г. дополнены стратегическими ориентирами на 2016 г.

Отличительной чертой отчета, как отмечает компания, является наличие в гл. 2 специального раздела, посвященного деятельности основных урановых активов Холдинга – ПАО «ППГХО», АО «Хиагда» и АО «Далур».

Основные показатели деятельности компании представлены за три года, охватывают производственную сферу, персонал,

охрану труда и промышленную безопасность, охрану окружающей среды и социально-экономическую сферы, и представлены достаточно большим количеством показателей, среди которых:

- производство урана (2990,7 тонн);
- место АО «Атомредметзолото» среди крупнейших уранодобывающих компаний мира по объему производства (IV);
- минерально-сырьевая база урана (российские активы) (524,7 тыс. тонн);
- численность персонала (8430 чел.);
- текучесть персонала (40%);
- среднемесячная заработная плата (51 818 руб.);
- вовлеченность персонала (дивизион) (42 %);
- коэффициент частоты смертельных случаев (FIFR) (0,01);
- коэффициент производственного травматизма (LTIFR) (0,90);
- количество несчастных случаев (5);
- затраты на охрану окружающей среды (232,3 млн руб.);
- налоговые отчисления ключевых предприятий Уранового холдинга в региональные бюджеты (2248,0 млн руб.).

Сравнительный анализ интегрированных отчетов АО «Атомредметзолото» и АО «НИАЭП» за 2014 г. выявил некоторые различия в их структуре, несмотря на то, что обе компании входят в Госкорпорацию «Росатом» и формируют отчеты на основе Типового стандарта публичной годовой отчетности ключевых (в целях публичной отчетности) организаций Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом», утвержденного приказом Госкорпорации «Росатом» от 13.05.2011 № 1/403-П.

Так, компания «АРМЗ» представляет информацию о создании стоимости и бизнес-модели в первой главе «Информация об обществе», в то время как миссия и ценности компании, а также анализ рынка природного урана и его перспективы представлены во второй главе «Стратегия и система управления». АО «НИАЭП» раскрывает всю эту информацию в Главе 1 «Управление компанией», сначала описав стратегию развития компанией, а затем – процесс создания ценности.

На наш взгляд, такой подход более целесообразен, поскольку бизнес-модель является инструментом реализации заявленной стратегии развития компании. Для лучшего ее понимания ин-

формацию о ней следует раскрывать в контексте со стратегическими целями и инициативами.

Остановимся на структуре интегрированных отчетов за 2014–2015 гг. компании «Уралкалий», представленной в таблице 8.3.

Интегрированный отчет компании «Уралкалий» начинается с вводной части, непоименованной в содержании отчета, но в которой дана общая характеристика компании, включающая указание на основные направления деятельности (добычу калийной руды, поставку хлористого калия покупателям), основные месторождения, лицензии на разработку которых имеются у компании, сведения о численности сотрудников, работающих в основном подразделении компании (около 11 тыс. человек), объеме выручки (3,56 млрд долл. США), EBITDA (1,78 млрд долл. США). Также здесь приведены сведения об отчете.

Во вводной части отражены миссия, видение и ценности компании.

Таблица 8.3 – Структура интегрированных отчетов компании «Уралкалий» за 2014–2015 гг.

<i>Период</i>		
<i>структурный элемент отчета</i>	<i>Структура интегрированного отчета за 2014 год</i>	<i>Структура интегрированного отчета за 2015 год</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Наименование структурного элемента интегрированного отчета (раздела)	Вводная часть Стратегический отчет Компания Что такое калий и в чем его важность? Регионы присутствия Бизнес-модель Обращение Председателя Совета директоров Обращение Генерального директора Обзор рынка	I. Стратегический отчет О компании Миссия, наше видение и ценности Об «Уралкалии» «Уралкалий» в цифрах Главные события 2015 г. Глобальная география продаж Бизнес-модель Обращения Обращение Председателя Совета директоров Обращение Генерального директора

1	2	3
<p>Наименование структурного элемента интегрированного отчета (раздела)</p>	<p>Существенность и взаимоотношения с заинтересованными сторонами Обзор стратегии Ключевые показатели эффективности Риск-менеджмент Обзор продаж Обзор операционной деятельности Анализ и оценка руководством финансового положения и результатов деятельности Устойчивое развитие Обращение Председателя комитета по КСО Отчет независимого аудитора Охрана окружающей среды Охрана труда и промышленная безопасность Сотрудники Общество Корпоративное управление Совет директоров Корпоративное управление Исполнительные органы Информация для акционеров и инвесторов Финансовые результаты Аудиторское заключение Консолидированный отчет о финансовом положении</p>	<p>Рынок и продажи Что такое калий и почему он важен Спрос на калий в 2015 г. Экспортные продажи Продажи на внутреннем рынке Обзор операционной деятельности Анализ и оценка Руководством финансового положения и результатов деятельности Стратегия и управление рисками Реализуем нашу стратегию Ключевые показатели эффективности Совершенствуем управление рисками Компания и общество Наши приоритеты Диалог с заинтересованными сторонами Устойчивое развитие Обращение Председателя КСО Отчет независимого аудитора Охрана окружающей среды Охрана труда и промышленная безопасность Наши люди Развитие региона присутствия</p>

1	2	3
Наименование структурного элемента интегрированного отчета	Дополнительная информация Заявление директоров об ответственности Сведения о соблюдении Кодекса корпоративного управления Обзор минеральных ресурсов Глоссарий Ограничение ответственности	II. Корпоративное управление Совет директоров Корпоративное управление Исполнительные органы (менеджмент) Информация для акционеров и инвесторов III. Финансовые результаты Заключение независимого аудитора Консолидированный отчет о финансовом положении VI. Дополнительная информация Заявление директоров об ответственности Отчет о соблюдении принципов Кодекса корпоративного управления Обзор минеральных ресурсов Глоссарий Ограничение ответственности

Источник: Составлено автором на основе [10, 23].

Как видно из таблицы 8.3, на протяжении нескольких лет в компании «Уралкалий» сохраняется структура интегрированных отчетов, состоящая из 4 разделов: стратегический отчет; корпоративное управление; финансовые результаты; дополнительная информация. Практически сформировалось и содержательное наполнение разделов. В интегрированном отчете за 2015 год лишь некоторые изменения в представлении информации коснулись раздела 1, в который включена информация, ранее отражавшаяся во вводной части.

Обобщая результаты исследования практики составления интегрированных отчетов, сделать вывод о том, что структура

интегрированных отчетов, даже у компаний одной отраслевой принадлежности, разная. Такой структурный элемент как «перспективы на будущее» в отдельный элемент в отчетах не выделяется. Информация о планах на предстоящий год, как правило, указывается вместе с представлением результатов деятельности за отчетный год.

Однако, по нашему мнению, для получения целостного представления о способности экономического субъекта создавать ценность на протяжении времени, а также в целях снижения затрат на поиск и анализ информации заинтересованными пользователями, следует формализовать структурные элементы информации. Это будет полезно и с точки зрения трансформации отчетной информации из «человекочитаемого» текста, рассчитанного на прочтение, обработку, оценку и анализ финансовым аналитиком, в «машиночитаемый», рассчитанный на автоматизированную обработку.

В таблице 8.4 представлена предлагаемая нами формализованная структура интегрированного отчета.

Таблица 8.4 – Рекомендуемая структура интегрированного отчета

<i>Наименование раздела / структурного элемента</i>	<i>Обоснование</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
1. Общие сведения	Раздел предназначен для ознакомления пользователей интегрированного отчета с деятельностью организации и основными принципами подготовки отчета
1.1. Обзор организации и внешняя среда	Пользователям, прежде чем приступить к детальному стратегическому анализу, необходимо получить общее понимание деятельности организации, оценить основные индикаторы его экономической, экологической, социальной результативности. Возможно, что уже на этом этапе инвестиционный интерес к организации будет потерян.

1	2
1.2. Основные принципы подготовки и презентации	Поскольку интегрированный отчет, как правило, составляется не по отдельной компании, а по группе компаний, причем не обязательно консолидированных согласно концепции контроля, а возможно согласно концепции создания ценности, для правильной интерпретации информации необходимо знать все то, что нами предлагается раскрывать по данному блоку информации.
2. Стратегическое управление	Раздел предназначен для ознакомления пользователей интегрированного отчета со стратегией развития организации, поддержкой ее необходимыми ресурсами, а также моделью создания ценности.
2.1. Стратегия и распределение ресурсов	После представления общей информации о деятельности организации, ее масштабах, условиях в которых она работает, необходимо представить информацию о стратегии развития организации, чтобы ключевые пользователи интегрированного отчета смогли определить ее сонаправленность их целям и принципам, а также выполнимость стратегии с точки зрения обеспеченности ресурсами.
2.2. Бизнес-модель	Поскольку для реализации стратегии необходимо осуществлять определенную коммерческую деятельность, в ходе которой ресурсы будут преобразованы в продукты и результаты, воплощающие в себе созданную ценность для организации и для других, необходимо представить механизм реализации стратегии – бизнес-модель организации.
3. Корпоративное управление	Раздел предназначен для ознакомления пользователей интегрированного отчета со способностью системы корпоративного управления содействием реализации стратегии развития организации и процессу создания ценности.
3.1. Управление	Раскрытие структуры корпоративного управления позволит заинтересованным пользователям понять, как будет осуществляться контроль за реализацией стратегии и процессом создания ценности, насколько существующие в организации системы и регламенты способны сделать контроль эффективным.

1	2
3.2. Возможности и риски	В условиях постиндустриальной экономики учащаются экономические кризисы, растет нестабильность экономики, резко возрастают риски внешней среды, постепенно сокращается ресурсная база и т.п. Все эти факторы могут повлиять на возможность реализации стратегии. Поэтому значимыми вопросами, которые должны быть раскрыты в отчете, являются наличие в организации эффективной системы управления рисками, способность в условиях неопределенности и рисков отыскать дополнительные возможности для развития.
4. Обзор результатов деятельности	Раздел предназначен для ознакомления пользователей интегрированного отчета с достигнутыми результатами с точки зрения создания ценности и их соотношением со стратегией развития организации.
4.1. Результаты деятельности	Раскрытие результатов деятельности с точки зрения воздействия на используемые в коммерческой деятельности капиталы, покажет насколько эффективна стратегия организации и ее бизнес-модель.
4.2. Перспективы на будущее	Какие инициативы (программы) организация собирается осуществить в следующие периоды с учетом достигнутых результатов и необходимости нивелирования новых возможных рисков и неопределенностей внешней среды.

Источник: Составлено автором [17, с. 63–64].

Под структурным элементом информации для целей интегрированного отчета предлагаем понимать совокупность финансовых и нефинансовых показателей и прочей информации, объединенных общим экономическим содержанием.

8.3. ПОДХОДЫ К РАСКРЫТИЮ ИНФОРМАЦИИ О СТРАТЕГИИ В ИНТЕГРИРОВАННОЙ ОТЧЕТНОСТИ

Стратегическая направленность и ориентация на будущее – один из ведущих принципов, на котором базируется построение интегрированного отчета. Данный принцип затрагивает практи-

чески все элементы содержания, подлежащие раскрытию в интегрированном отчете: обзор организации и внешняя среда, управление, бизнес-модель, стратегия и распределение ресурсов, перспективы на будущее.

Для успешной реализации отмеченного принципа подготовки и представления интегрированной отчетности необходимо понимание таких категорий стратегического менеджмента как стратегическое видение, стратегия, миссия, стратегические цели и их соотнесение. В этой связи кратко остановимся на этом вопросе.

Стратегическое видение – будущий образ организации, будущие направления ее развития, используемые технологии, товары, клиенты, будущее положение в отрасли. Стратегическое видение отражает мнение руководства о развитии организации в долгосрочной перспективе, оно необходимо для эффективного руководства и принятия релевантных решений. Организация формирует свое стратегическое видение, основываясь на сегодняшней миссии [15, с. 107–108].

Миссия организации – ее нынешний бизнес: какие товары и услуги она производит, кто ее клиенты, какие технологические и деловые возможности у нее имеются для создания и распространения потребительской ценности и удовлетворения потребностей своих клиентов, других заинтересованных сторон.

По Д.Ф.Абелю, формулировка миссии содержит описание трех элементов.

1. Потребности покупателя, т.е. то, что надо удовлетворять.
2. Группы покупателей, т.е. кто будет объектом обслуживания.
3. Действия, технологии и знания, т.е. как компания создает и распространяет потребительскую ценность и удовлетворяет потребности своих клиентов [22, с. 60].

Миссия – четко выраженная причина существования организации. Миссия обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях.

Стратегические цели – конкретные результаты и последствия, к которым стремится организация, которые должны быть достигнуты к определенному сроку, критерии оценки ее дея-

тельности и ее развития. Стратегические цели переводят стратегическое видение в практическую плоскость.

Стратегия изначально рассматривалась как метод установления долгосрочных целей организации. Но к концу 80-х годов прошлого века стратегия стала пониматься как продолжение целей компании, точнее как метод достижения этих целей.

Согласно М.Х Мескону, М. Альберту, Ф. Хедоури, «стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей» [18, с. 257].

А.А. Томпсон-мл. и А.Д. Стрикленд III определяют стратегию так: «Стратегия компании – это методы конкуренции и ведения бизнеса, которые выбирает менеджмент для удовлетворения клиентов, успешной конкуренции и достижения глобальных целей организации», отмечая, что «цели – это «место назначения», а стратегия – средство его достижения» [22, с. 41].

Соотнесение рассмотренных выше понятий стратегического менеджмента представлено на рисунке 8.2.

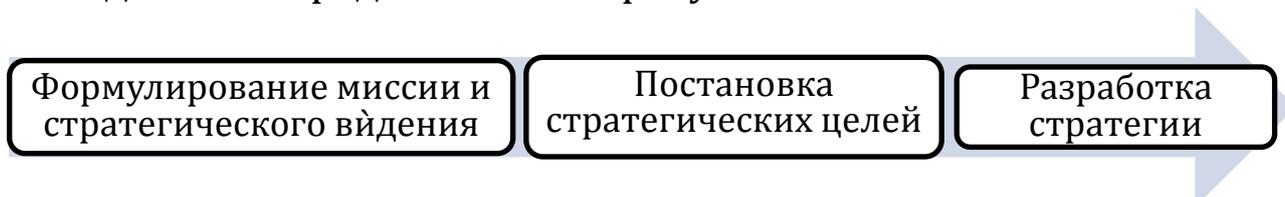


Рисунок 8.2 – **Взаимосвязь миссии, стратегического видения, стратегических целей и стратегии**

Источник: Составлено автором.

Стратегия большей частью формулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех работников организации. Стратегия организации динамична. Она может меняться под влиянием новых планов, а также действий, принимаемых в ответ на изменения и неопределенности во внешней среде: потребительские потребности и предпочтения, стратегические маневры компаний-конкурентов, новые конкурентные возможности и угрозы, непредвиденные события.

Рассмотрим представление информации о стратегии в интегрированных отчетах компаний, выбранных в качестве объекта исследования.

Описание стратегии в интегрированном отчете Объединенной компании НИАЭП–АСЭ за 2014 г. является более информативным. В нем по элементу «Стратегия» раскрыта стратегия компании на горизонте до 2030 г., разработанная в 2013 г. и утвержденная Госкорпорацией «Росатом» в октябре 2014 г. Стратегия предполагает становление Объединенной компании как эффективного и устойчивого Инжинирингового дивизиона Госкорпорации «Росатом». Главная стратегическая цель компании определена как «удержание первого места на глобальном рынке по количеству сооружаемых энергоблоков и сохранение доли на рынке с учетом тенденций роста рынка в абсолютном выражении» [2, с. 22].

В интегрированном отчете раскрыты также и основные стратегические цели, такие как:

- 1) лидерство в основном ядре бизнеса;
- 2) операционная устойчивость;
- 3) финансовая устойчивость, которые предполагается реализовать для достижения главной стратегической цели компанией.

Стратегические цели компании взаимоувязаны со стратегическими целями ГК «Росатом» (таблица 8.5), которые в свою очередь взаимосвязаны со стратегией развития атомной энергетики в Российской Федерации.

Стратегические цели представлены в отчете в конкретных измеримых показателях, показано, каким образом Объединенная компания предполагает повысить операционную эффективность (за счет снижения себестоимости и сокращения сроков сооружения объектов; повышения производительности труда; снижения затрат на инфраструктуру), что, безусловно, является положительным примером раскрытия информации.

В интегрированном отчете АО «Атомредметзолото» за 2014 год четко сформулирована стратегическая цель компании – содействие реализации государственных задач и корпоративных целей основного акционера – Госкорпорации «Росатом».

Таблица 8.5 – Соответствие стратегическим целям Госкорпорации «Росатом»

<i>Стратегические цели Госкорпорации «Росатом»</i>	<i>Стратегические цели Объединенной компании АЭС – НИАЭП</i>				
	<i>Лидерство в основ- ном ядре бизнеса</i>		<i>Операционная устойчивость</i>		<i>Финансовая устойчивость</i>
	<i>Реализация планов строи- тельства АЭС в РФ и за рубежом</i>	<i>Рост конкурен- тоспособности российских АЭС</i>	<i>Диверсификация в атомной отрасли</i>	<i>Обеспечение операционной устойчивости (диверсифи- кации)</i>	
Обеспечение обороноспо- собности России					
Вклад в развитие экономики России	+	+	+	+	
Обеспечение геополитиче- ского влияния: реализация зарубежных проектов в странах геополитических интересов РФ	+	+	+		
Повышение экономического результата Госкорпорации «Росатом» в России и на глобальном рынке	+	+	+	+	+
Обеспечение долгосрочной конкурентоспособности и устойчивости бизнеса		+		+	+

Источник: [2, с. 24].

На основе анализа ситуации на мировом рынке урана, сложившейся после аварии на АЭС «Фукусима-1» в Японии, определены ключевые задачи АО «Атомредметзолото» – повышение операционной эффективности и обеспечение безубыточности при гарантированном обеспечении потребностей заказчиков, для достижения которых разработаны конкретные мероприятия. Схематично, в очень общих чертах, представлены ключевые задачи и направления развития Уранового холдинга «Атомредмет-

золото» до 2030 года. Кратко сформулированы планы на предстоящий год и среднесрочную перспективу (до 2019 г.), приведено несколько целевых значений показателей, которые предстоит достигнуть в будущем.

Значительно больший объем информации в разделе «Стратегия деятельности» посвящен описанию единых корпоративных ценностей и принципов поведения, которые реализуются в АО «Атомредметзолото» (сформулированы и утверждены Госкорпорацией «Росатом»), а также описанию внешней среды, в которой компании приходится осуществлять свою деятельность.

Однако, несмотря на значимость факторов внешней среды для реализации корпоративной стратегии, на наш взгляд, эту информацию следовало представить в гл. 1, где дается общий обзор организации.

Стратегические цели компании «Уралкалий», раскрытые в интегрированном отчете за 2014 г., являются более разноплановыми, включают социальный и экологический аспекты, определены как:

1. Укрепление лидерских позиций в отрасли;
2. Акцент на взаимодействие с конечными потребителями;
3. Сохранение позиций лидера по себестоимости продукции;
4. Сбалансированный подход к инвестициям в расширение производства и возврату свободных денежных средств акционерам;
5. Забота о людях, местных сообществах;
6. Приверженность лучшим практикам корпоративного управления.

Компания «Уралкалий» применила неординарный и интересный подход к раскрытию информации о стратегии, который показывает реализацию на практике одного из ведущих принципов интегрированной отчетности – принципа связности информации.

Предложенный компанией подход заключается в следующем.

По каждой из вышеприведенной стратегической цели представлено видение компании; определены приоритеты и возможные риски, которые могут сказаться на реализации стратегии; отмечено, интересы каких заинтересованных сторон они затрагивают. Кроме того, в разрезе каждой стратегической цели раск-

рыта динамика установленных для нее ключевых показателей эффективности за четыре года (2011–2014 гг.); сформулирована значимость каждого целевого показателя для стратегии; представлены алгоритмы расчета показателей; а также раскрыты основные факторы, повлиявшие на их изменение, и предпринятые в связи с этим меры; в заключение сделана ссылка на страницу отчета, где представлена более подробная информация по данному аспекту.

В таблице 8.6 представлен пример раскрытия информации в разрезе стратегической цели «Акцент на взаимодействие с конечными потребителями».

Таблица 8.6 – Раскрытие информации о стратегии Уралкалий

<i>Показатель</i>	<i>Содержание</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
Стратегическая цель	Акцент на взаимодействие с конечными потребителями
Видение	Мы создаем безопасные и свободные от рисков каналы поставок продукции от фабрик к фермерам-потребителям
Приоритеты	<ul style="list-style-type: none"> – Работа по укреплению сотрудничества с покупателями и обеспечению эффективных каналов дистрибуции – Развитие логистической базы для обеспечения долгосрочных поставок на ключевых рынках – Фокус на эффективной дистрибуции на ключевых рынках
Риски	<ul style="list-style-type: none"> – Потеря доли на отдельных рынках – Нехватка продукции определенного типа – Снижение производственных мощностей/объемов производства
Заинтересованные стороны	<ul style="list-style-type: none"> – Покупатели и партнеры – Акционеры и инвестиционное сообщество – Правительство и местные органы власти – СМИ
КПЭ	<ul style="list-style-type: none"> – объем продаж – объем производства

1	2		
Динамика показателей	Период	объем продаж, млн т КСЛ	объем производства, млн т КСЛ
	2011	10,7	10,8
	2012	9,4	9,1
	2013	9,9	10,0
	2014	12,3	12,1
Значимость для стратегии	Разница между объемом производства и продаж – один из показателей, отражающих эффективность нашей логистики, торговли и взаимоотношений с участниками рынка.		
Расчет показателя	– Объем калийных удобрений, проданный за отчетный период. – Объем калийных удобрений, произведенный за отчетный период.		
Обзор результатов	Благодаря высокому спросу на рынке калия объем продаж компании «Уралкалий» в 2014 г. вырос. Небольшая разница между объемом производства и продаж соответствует историческим значениям		
Ссылка	Подробнее см. стр. 14		

Источник: Составлено на основе [10, с. 20, 23].

Следует отметить, что в информации, с которой можно ознакомиться на указанной в ссылке странице, содержатся данные прогнозного характера, но в основном на краткосрочный период.

Для улучшения раскрытия информации в интегрированной отчетности по элементу содержания «стратегия и распределение ресурсов», на наш взгляд, необходимо:

1) акцентировать внимание на обеспеченность стратегии необходимыми ресурсами для полного раскрытия элемента содержания «стратегия и распределение ресурсов», предлагаемого МСИО;

2) представлять информацию по целевым показателям на среднесрочный и долгосрочный период, что позволит увязать данный элемент содержания отчета с элементом «перспективы на будущее»;

3) отражать вклад отчетного года в реализацию разработанной стратегии развития организации, что позволит показать взаимосвязь со структурным элементом «результаты деятельности».

Поскольку будущее многовекторно, многосценарно и вероятно, на наш взгляд, одним из вариантов представления информации о стратегии организации может стать «дорожная карта», представляющая не жестко намеченный путь, а путь с множественными ветвлениями, для движения по которому требуются корректировки сценарий. Ведь стратегия организации может быть скорректирована в ряде случаев: при существенных изменениях в вопросах владения и управления собственностью, способов хозяйственной деятельности; при реорганизации, реструктуризации, слиянии, поглощении; в преддверии или при реализации макроэкономических изменений кризисного характера; при прогнозе новых рыночных возможностей; при накоплении качественных изменений в компании, позволяющих (создающих условия) сделать количественный рывок в объемах производства, номенклатуре продуктов, географии рынков, в создании новой клиентской базы и т.д. Ее актуализация должна найти отражение в интегрированном отчете. При этом следует обратить внимание на целесообразность раскрытия информации о сценарных условиях, для которых стратегия была разработана.

ЛИТЕРАТУРА

К главе 1

1. Приказ Минфина РФ от 29.07.1998 № 34н (ред. от 24.12.2010, с изм. от 08.07.2016) «Об утверждении Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации».

2. Приказ Минфина России от 13.12.2010 № 167н (ред. от 06.04.2015) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету "Оценочные обязательства, условные обязательства и условные активы" (ПБУ 8/2010)».

3. Приказ Минфина России от 10.12.2002 № 126н (ред. от 06.04.2015) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету "Учет финансовых вложений" ПБУ 19/02».

4. Концепция бухгалтерского учета в рыночной экономике России (одобрена Методологическим советом по бухгалтерскому учету при Минфине РФ, Президентским советом ИПБ РФ 29.12.1997)

5. Концептуальные основы финансовой отчетности. Документ принят Советом по МСФО. URL: <http://minfin.ru> (дата обращения: 09.02.2016).

6. Международный стандарт финансовой отчетности (IFRS) 13 «Оценка справедливой стоимости» (введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 28.12.2015 № 217н).

7. Международный стандарт финансовой отчетности (IFRS) 5 «Внеоборотные активы, предназначенные для продажи, и прекращенная деятельность» (введен в действие на территории Российской Федерации приказом Минфина России от 28.12.2015 № 217н) (ред. от 27.06.2016).

8. Дружиловская Э.С. Проблемы бухгалтерской оценки активов в трудах современных ученых // Международный бухгалтерский учет. – 2015. – № 48. – С. 52–68.

9. Рожнова О.В. Актуальные вопросы оценки по справедливой стоимости активов и обязательств // Международный бухгалтерский учет. – 2013. – № 23. – С. 2–8.

10. Lee T.A. Review of «The Routledge Companion to Fair Value and Financial Reporting» // Accounting and Business Research. – 2008. – 38 (1). – P. 93–96.

11. Чая В.Т., Белавин А.В. Адаптация Международных стандартов финансовой отчетности в деятельность малых и средних предприятий // Аудит. – 2015. – № 1. – С. 20–22.

К главе 2

1. Удальцов С.Ф. История политических и правовых учений (Древний Восток). – СПб.: Издательский дом СПбГУ, 2007.

2. Виноградский Б.Б. Ментальная матрица власти и тело государственного сознания в китайской традиции. URL: <http://www.bronislav.ru/> (дата обращения: 30.10.2016).

3. Ван Цюн. Влияние социокультурных особенностей и национальной идентичности Китая и России на российско-китайские отношения: автореф. дис. ... канд. полит. наук. – М., 2007.

4. Chanchani S., MacGregor A. A Synthesis of Cultural Studies in Accounting. Journal of Accounting Literature, 1999. URL: http://www.findarticles.com/p/articles/mi_qa3706/is_199901/ai_n8848157/pg_2 (дата обращения: 30.10.2016).

5. Mueller G. Accounting Practices Generally Accepted in the US versus the Generally Accepted Elsewhere // International Journal of Accountants, Spring, 1968.

6. Gray S.J. Accounting History, vol. IV. Istanbul, Avciol Publishing, 2001.

7. Грушевицкая Т.Г. Категоризация культуры по Г. Хофстеде: концепция ментальных программ // Основы межкультурной коммуникации. – М.: Юнити-Дана, 2003.

8. Salter S.B., Niswander F. Cultural Influence on the Development of Accounting Systems Internationally: a Test of Gray's (1988) Theory. Journal of International Business Studies, 1995, vol. 26, no. 2.

9. Forzeh F.M., Nting R.T. Harmonization of Accounting Standards. Disclosure Policies and Practices of European Commercial Bank, Goteborg University, master Thesis no. 2001:11, December 2001.

10. *Doupnik T.S., Tsakumis G.T.* A Critical Review of the Tests of Gray's Theory of Cultural Relevance and Suggestions for Future Research // *Journal of Accounting Literature*, 2004, vol. 23.

11. *Solas C., Ayhan S.* The historical evolution of accounting in China: the effects of culture // *Spanish Journal of Accounting History*, December 2011, no. 7.

12. *Hofstede G., Bond M.H.* The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth // *Organizational Dynamics*, 1988, vol. 16, no. 4.

13. *Zhang G.* Environmental Influence on Accounting Development. Environmental Factors in China's Accounting Development since 1949, 2005 (Qevrimigi). URL: <https://ep.eur.nl/bitstream/1765/1888/5/Chapter+2.doc> (дата обращения: 30.10.2016).

14. *Gao S. Handley-Schachler M.* The Influence of Confucianism, Feng Shui and Buddhism in Chinese Accounting History. *Accounting, Business & Financial History*, March, 2003, vol. 13.

К главе 3

1. Проект приказа Минэкономразвития России «О создании межведомственной рабочей группы по разработке проекта Концепции развития нефинансовой отчетности в Российской Федерации» // СПС КонсультантПлюс.

2. Национальный стандарт Российской Федерации «Руководство по социальной ответственности» ГОСТ Р ИСО 26000:2012, утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 29 ноября 2012 г. № 1611-с. // СПС КонсультантПлюс.

3. Письмо Банка России от 10.04.2014 № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления» // СПС КонсультантПлюс.

4. Руководство по отчетности в области устойчивого развития G3. URL: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-G3-Russian-Reporting-Guidelines.pdf> (дата обращения: 12.07.2015).

5. Руководство по отчетности в области устойчивого развития G4. URL: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Russian-G4-Part-One.pdf> (дата обращения: 12.07.2015).

6. Аналитический отчет о нефинансовой отчетности РСПП. URL: <http://rspp.ru/simplepage/157> (дата обращения: 13.11.2016).

7. Национальный регистр и библиотека корпоративных нефинансовых отчетов. URL: <http://рспп.рф/simplepage/157> (дата обращения: 13.11.2016).

8. Концепция публичной нефинансовой отчетности в Российской Федерации на среднесрочную перспективу. URL: <http://interfax-era.ru/poisk?searchid=2266564&text=%> (дата обращения: 13.11.2016).

9. Международный стандарт. URL: http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK.docx_en-US_ru-RU.pdf (дата обращения: 13.11.2016).

10. Международный стандарт по интегрированной отчетности. URL: www.theiirc.org/international-ir-framework (дата обращения: 07.07.2016).

11. Инструкция к руководству по отчетности в области устойчивого развития G4. URL: <http://media.rspp.ru/document/1/a/7/a761bafd0e7f1b9543c560ba193c4d15.pdf> (дата обращения: 12.07.2015).

12. Базовые индикаторы результативности. Рекомендации по использованию в практике управления и корпоративной нефинансовой отчетности / Ф. Прокопов, Е. Феоктистова [и др.]; под общ. ред. А. Шохина. – М.: РСПП, 2008. – 68 с.

13. *Гришкина С.Н.* Проблемы финансового, управленческого и статистического учета в АПК: монография. – М.: Финансовый университет, 2012. – 140 с.

14. *Гришкина С.Н., Сиднева В.П.* Проблемы формирования и раскрытия информации о социальной ответственности аграрного бизнеса // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2015. – № 3 (53). – С. 39–45.

15. *Гришкина С.Н., Сиднева В.П.* Формирование и раскрытие информации об устойчивом развитии аграрного бизнеса // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. 2014. – № 5. – С. 210–212.

16. *Каплан Р., Нортон Д.* Система сбалансированных показателей: перевод стратегии в действие. – М: Олимп-Бизнес. – 2005. – 214 с.

17. *Когденко В.Г., Мельник М.В.* Интегрированная отчетность: вопросы формирования и анализа // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – № 10.

18. Ответственная деловая практика в зеркале отчетности. Аналитический обзор корпоративных нефинансовых отчетов: 2012–2014 годы выпуска / Л.В. Аленичева, Е.Н. Феоктистова, Н.В. Хонякова, М.Н. Озерянская, Г.А. Копылова. – М.: РСПП, 2015. – 136 с.

19. *Синьков Л.С., Степук Е.И.* Роль нефинансовой отчетности в оценке устойчивости развития горных предприятий // Интернет-журнал «Науковедение». – Т. 7. – 2015. – № 3.

К главе 4

1. *Вахрушина М.А.* Парадигма бухгалтерского учета и отчетности в условиях глобальной экономики: проблемы России и пути их решения // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – № 25. – С. 38–46.

2. *Вахрушина М.А., Лялькова Е.Е.* Учетная политика в системе управленческого учета: методика формирования, практика применения: монография. – М.: Экономистъ, 2008. – 205 с.

3. *Непочатая А.Ю.* Операционный менеджмент в системе управления предприятия // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2016. – № 3–7. С. 105–108.

4. *Сидорова М.И., Гордеева Е.И.* Управленческий учет и менеджмент: вопросы кросс-функционального взаимодействия // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – № 35. – С. 2–15.

5. *Трифонов П.В.* Развитие подходов к формированию информационной системы управления в операционном менеджменте: монография. – М.: Издательский дом «Научная библиотека», 2015.

6. *Хаммер М.* Быстрее, лучше, дешевле: девять методов реинжиниринга бизнес-процессов / Майкл Хаммер, Лиза Хершман; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 356 с. (Библиотека «Коммерсантъ»).

7. *Чая В. Т., Ассанаев Н.Ш.* Влияние институциональных аспектов на процессы управленческого учета и формирования управленческой отчетности // Аудит и финансовый анализ. – 2016. – № 2. – С. 400–402.

К главе 5

1. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах».
2. Гражданский Кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 № 51-ФЗ, принят ГД ФС РФ 21.10.1994.
3. Международные принципы управленческого учета (Global Management Accounting Principles). URL: <http://www.cimaglobal.com/principles> (дата обращения: 06.11.2016).
4. *Апчерч А.* Управленческий учет: принципы и практика / пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 952 с.
5. *Брейли Р., Стюарт М.* Принципы корпоративных финансов пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2012. – 978 с.
6. *Бухвалов А.* Корпоративное управление. Вопросы практики и оценки российских компаний. – М.: Высшая школа менеджмента, 2012. – 328 с.
7. *Малиновская Н.В.* Интегрированная отчетность – инновационная модель корпоративной отчетности // Международный бухгалтерский учет. – 2013. – № 38.
8. *Поликарова М.Г.* Статистический взгляд на проблему оценки стоимости бизнеса в сделках слияний и поглощений / Вопросы статистики. – 2013. – № 3. – С. 49.
9. *Соболев В., Ендовицкий Д.* Экономический анализ слияний/поглощений компаний. – М.: КноРус, 2012. – 440 с.
10. *Талей Н.* Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса. – М.: КоЛибри, 2014. – 768 с.
11. *Талей Н.* О секретах устойчивости. Прокрустово ложе. – М.: Азбука-Аттикус; КоЛибри, 2012. – 240 с.
12. *Трамп Д.* Искусство заключать сделки. Цифровая книга. – М.: Юнайтед Пресс, 2010.
13. *Трамп Д.* Лидерство. Золотые правила Дональда Трампа. – М., 2013. – 224 с.
14. *Трамп Д.* Мысли по-крупному и не тормози. Цифровая книга. – М.: Юнайтед Пресс, 2011.
15. *Трамп Д.* Путь наверх. – М.: Попурри, 2009. – 240 с.
16. *Фостер Рид С., Рид Лажу А.* Искусство слияний и поглощений. Русский. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 960 с.

17. Хардинг Д., Роувит С. Искусство слияний и поглощений. Четыре ключевых решения, от которых зависит успех сделки. – М.: Гревцов Паблишер, 2007. – 256 с.

18. Эванс Ф., Бишоп Д. Оценка компаний при слияниях и поглощениях. Создание стоимости в частных компаниях. – М.: Альпина Паблишер, 2009. – 336 с.

19. Этрилл П., Макклейни Э. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов / пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 648 с.

К главе 6

1. Проект ПБУ 5/2012 «Учет запасов». URL: http://minfin.ru/ru/performance/accounting/development/project_dev/ (дата обращения: 06.11.2016).

2. ПБУ 5/2001 «Учет материально-производственных запасов», утв. Приказом Минфина России от 09.06.2001 №44н.

3. Методические указания по бухгалтерскому учету материально-производственных запасов, утв. Приказом Минфина России от 26.12.02 №135н.

4. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 2 «Запасы», введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 28.12.2015 № 217н.

5. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 16 «Основные средства», введен в действие на территории Российской Федерации приказом Минфина России от 28.12.2015 № 217н.

6. Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет: учебник для вузов, 2-е изд., доп. и пер. – М.: ИКФ Омега-Л; Высш. шк., 2002. – 528 с.

7. Демина И.Д. Совершенствование учета затрат и калькулирования себестоимости продукции в соответствии с МСФО // Финансовый вестник. – 2012. – № 2. – С. 33–43.

8. Демина И.Д., Меркущенко С.Н. Современные тенденции развития управленческого учета // Все для бухгалтера. – 2012. – № 6. – С. 39–43.

9. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет / пер. с англ. С.А. Табалиной. – М.: Аудит; ЮНИТИ, 1997. – С. 560.

10. *Иванов В.В., Хан О.К.* Управленческий учет для эффективного менеджмента. – М.:ИНФРА-М, 2015. – 208 с.

11. *Мизиковский И.А., Милосердова А.Н., Ясенев В.Н.* Бухгалтерский управленческий учет: учебное пособие / И.Е. Мизиковский, А.Н. Милосердова, В.Н. Ясенев. – М.: Магистр; ИНФРА-М, 2015. – 112 с.

12. *Смирнова Н.* Таргет – костинг позволяет управлять себестоимостью // Консультант. – 2006. – № 7.

13. *Троян И.* Алгоритмы Target Costing // Финансовый директор (Украина). – 2004. – №9.

14. *Шигаев А.И.* Целевое калькулирование себестоимости продукции (методика Target Costing) // Современный бухучет. – 2004. – № 3.

15. Совет по управленческому учету при Минэкономразвития России. URL: <http://www.cma.org.ru> (дата обращения: 06.11.2016).

К главе 7

1. *Васильев И.В., Подольский В.И.* Проектирование подсистем управления качеством в АСУ. – М.: МЭСИ, 1987. – 53 с.

2. *Вахрушина М.А.* Конвергенция информационных ресурсов учетных подсистем: управленческий аспект // Экономика. Бизнес. Банки. – 2013. – № 2 (3). – С. 7–15.

3. *Гильде Э.К.* Модели организации нормативного учета в промышленности. – М.: Финансы, 1970. – 112 с.

4. *Голосов О.В.* Состояние и основные тенденции российского рынка информационных технологий // Вестник ТГУ. – 2012. – № 5 (109). – С. 119–124.

5. *Денисов А.А.* Основы теории информационных цепей. – Л.: ЛПИ, 1977. – 47 с.

6. *Кизилов А.Н.* Концепция и модели построения адаптивной системы управленческого учета: дис. ... д-ра экон. наук: 08.0012. – Ростов н/Д, 2002. – 320 с.

7. *Козлов В.А.* Открытые информационные системы. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 222 с.

8. *Краева Т.А.* Методология и организация учета в условиях автоматизации. – М.: Финансы и статистика, 1992. – 160 с.

9. *Маршанд Доналд А.* Менеджмент. – М.: Олимп-Бизнес, 1999. – 704 с.
10. *Медведев М.Ю.* Экаунтология. Наука компьютерного учета. URL: <http://accountology.ucoz.ru/> (дата обращения: 14.04.2015).
11. *Новиков А.М., Новиков Д.А.* Методология. – М.: СИНТЕГ, 2007. – 660 с.
12. *Новодворский В.Д.* Бухгалтерский учет в системе управления. – М.: Финансы, 1979. – 72 с.
13. *Нурмеева Н.Р.* Формирование информационной культуры как отражение современных требований информационного общества // *Educational Technology&Society*. – 2008. – № 11 (4). – С. 407–410.
14. *Палий В.Ф., Соколов Я.В.* АСУ и проблемы теории бухгалтерского учета. – М.: Финансы и статистика, 1981. – 224 с.
15. *Рашитов Р.С.* Логико-математическое моделирование в бухгалтерском учете. – М.: Финансы, 1979. – 128 с.
16. *Рожнова О.В.* Информационное пространство финансового учета: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.12. – М., 2002. – 289 с.
17. *Сидорова М.И.* Информационные технологии как неотъемлемый элемент современной модели бухгалтерского учета // *Учет. Анализ. Аудит* 2015. – № 3. – С. 82–92.
18. *Сидорова М.И., Гуляева А.А.* Управленческий учет как элемент единого информационного пространства организации // *Учет. Анализ. Аудит*. – 2016. – № 5. – С. 50–65.
19. *Соколов Я.В.* История развития бухгалтерского учета. – М.: Финансы и статистика, 1985. – 367 с.
20. *Сухарев И.Р.* Стерео бухгалтерия. – М.: ИПЦ «Маска», 2014. – 384 с.
21. *Харитонов С.А.* Гибкие информационные комплексы бухгалтерского учета: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.13. – М., 2001. – 350 с.
22. *Чистов Д.В.* Интеллектуальные технологии бухгалтерского учета. – М.: МАИ, 1996. – 111 с.
23. *Чистов Д.В.* Экономическое знание в системах автоматизации бухгалтерского учета, анализа и аудита. – М.: МАИ, 1996. – 144 с.

24. *Henderson J.C., Venkatraman N.* Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations // IBM Systems Journal, 1993, no. 32 (1). P. 4–16.

К главе 8

1. *Алексеева И.В.* Развитие содержания интегрированной отчетности в условиях устойчивого развития экономики / И.В. Алексеева // Научный вестник Волгоградского филиала РАНХиГС. – 2015. – № 1. – С. 87–91 (Экономика).

2. АО «Нижегородская инжиниринговая компания «АТОМЭНЕРГО-ПРОЕКТ». Годовой отчет 2014 // НИАЭП. URL: <http://www.niaer.ru/resources/> (дата обращения: 22.09.2015).

3. *Вахрушина М.А.* Корпоративная отчетность: новые требования и направления развития / М.А. Вахрушина, Н.В. Малиновская // Международный бухгалтерский учет. – 2014. – № 16. – С. 2–9.

4. *Герасимова Л.Н.* Необходимость отражения в бухгалтерском учете информации нефинансового характера / Л.Н. Герасимова // Учет. Анализ. Аудит. – 2015. – №1. – С. 77 –81.

5. Годовой отчета ОАО «АТОМРЕДМЕТЗОЛОТО» за 2013 // Урановый холдинг «АРМЗ». URL: http://www.armz.ru/media/File/facts/2014/annual_report_2013%20-%20sec.pdf (дата обращения: 12.12.2015).

6. Единая отраслевая политика Госкорпорации «Росатом» в области публичной отчетности: [утверж. приказом Госкорпорации «Росатом» от 11.11.2015 № 1/1069-П] // Росатом. URL: <http://www.rosatom.ru> (дата обращения: 17.12.2015).

7. *Ефимова О.В.* Интегрированная отчетность как информационная база анализа устойчивого развития компании / О.В. Ефимова // Бухгалтерский учет, анализ и аудит: история, современность и перспективы развития: материалы X Междунар. науч. конф. студ., асп., преп. 28 окт. 2015 г. Санкт-Петербург / редкол.: Н.А. Каморджанова (отв. ред.) [и др.]. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2015. – С. 7–8.

8. Интегрированный годовой отчет АО «АТОМРЕДМЕТЗОЛОТО» 2014 // Урановый холдинг «АРМЗ». URL: <http://armz.ru/media/File/facts/2015/armz-anual-report-2014-rus.pdf> (дата обращения: 12.12.2015).

9. Интегрированный годовой отчет АО «АТОМРЕДМЕТ-ЗОЛОТО» 2015 // Урановый холдинг «АРМЗ». URL: http://www.armz.ru/media/File/facts/2016/armz_annual_report_2015.pdf (дата обращения: 07.11.2016).

10. Интегрированный отчет за 2014 год Уралкалий // Уралкалий. URL: http://www.uralkali.com/upload/iblock/2bf/UR038_RUS_ARA_Web.pdf (дата обращения: 12.12.2015).

11. Исследование корпоративной прозрачности российских компаний – 2014 // Российская Региональная Сеть по интегрированной отчетности. URL: <http://transparency2014.downstream.ru/#/ru/1287> (дата обращения: 20.05.2015).

12. Исследование корпоративной прозрачности российских компаний – 2015 // Российская Региональная Сеть по интегрированной отчетности. URL: <http://transparency2015.downstream.ru/#/ru/> (дата обращения: 08.07.2016).

13. *Костюкова Е.И.* Информационное обеспечение процесса формирования бизнес-модели в системе управленческого учета / Е.И. Костюкова, А.Н. Бобрышев // Экономика сельского хозяйства России. – 2016. – № 5. – С. 35–46.

14. *Лоханова Н.А.* Состав показателей интегрированной корпоративной отчетности – возможный подход к структуризации / Н.А. Лоханова // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 6. – С. 456.

15. *Малиновская Н.В.* Интегрированная отчетность: информационное значение, принципы составления: монография / Н.В. Малиновская. – М.: Финансовый университет, 2015. – 160 с.

16. Малиновская, Н.В. Интегрированная отчетность: решение проблемы информационной прозрачности / Н.В. Малиновская // Экономика. Бизнес. Банки. – 2014. – № 4. – Октябрь–декабрь. – С. 92–102.

17. *Малиновская Н.В.* Методика формирования интегрированной отчетности / Н.В. Малиновская // Бухучет в строительных организациях. – 2016. – № 4. – С. 58–68.

18. *Мескон М.Х.* Основы менеджмента: пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992. – 702 с.

19. Международные основы интегрированной отчетности // Международный совет по интегрированной отчетности. URL:

<http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf> (дата обращения: 30.03.2014).

20. ОАО «Нижегородская инжиниринговая компания «АТОМ-ЭНЕРГО-ПРОЕКТ». Годовой отчет 2013 // НИАЭП. URL: <http://www.niaer.ru/resources/> (дата обращения: 25.08.2014).

21. *Сидорова М.И.* Совершенствование информационной базы для составления интегрированной отчетности коммерческих организаций / М.И. Сидорова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2013. – № 8. – С. 33.

22. *Томпсон-мл., А.А.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III. – 12-е изд.: пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2007. – 928 с.

23. Уралкалий. Интегрированный отчет. 2015. // Уралкалий. URL: http://annualreport2015.uralkali.com/ru/Uralkalii_RUS_v1.pdf (дата обращения: 07.11.2016).

24. *Шматова Е.В., Рябченко А.В.* Принципы подготовки и элементы содержания интегрированной отчетности / Е.В. Шматова, А.В. Рябченко // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 10 (Ч. 1). – С. 838–842.

Научное электронное издание на диске

**БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ
В СОВРЕМЕННЫХ БИЗНЕС-СТРУКТУРАХ**

Монография

Публикуется в авторской редакции

Подписано в печать 31.01.2017.

Гарнитура Cambria

Техническое редактирование

и компьютерная верстка *Л.Б. Галкиной*

Объем 2,60 МБ. Тираж 19 экз. Заказ № 62.

Финансовый университет

125993 (ГСП-3), Москва, Ленинградский просп., 49