



Поддержка сети российских агентств поддержки малого и среднего предпринимательства

Методика постановки управленческого учета

Проект разработан: экспертом **Кротовым К.А.**

Российское агентство поддержки малого и среднего бизнеса

Контактный адрес агентства: 117330, Москва, ул. Мосфильмовская, д. 17 «Б»

Тел: (095) 143-73-20

Факс: (095) 143-73-21

E-mail: ra@ra.siora.ru

При содействии компании

RAMBØLL, Дания

Teknikerbyen 31

DK-2830 Virum, Denmark

Tel.: (45) 4598 8505

Fax: (45) 4598 8510

E-mail: JVD or SSP@ramboll.dk

Кротов К.А. Методика постановки управленческого учета.
Поддержка сети российских агентств поддержки малого и среднего предпринимательства

Методическое пособие по проведению презентационного семинара «Методика постановки управленческого учета»

*Отсутствие команды – убийца бизнеса №1,
нехватка оборотного капитала – убийца бизнеса №2.*

Джон Шок (John Shoch)

Содержание:

1. Введение.
2. Диагностика предприятия в целом.
3. Анализ состояния системы финансово-хозяйственного учета на предприятии.
4. Разработка плана реорганизации системы управления финансами на предприятии.
5. Постановка системы управленческого учета на предприятии.
6. Заключение.

Кротов К.А. Методика постановки управленческого учета.
Поддержка сети российских агентств поддержки малого и среднего предпринимательства

Управленческий учет (management accounting) – это система сбора, анализа и представления финансовых и производственных данных, на основании которых руководство предприятия принимает максимально эффективные финансовые решения в условиях ограниченности ресурсов.

Цели и задачи управленческого учета:

- предоставление своевременной и достоверной производственно-финансовой информации для принятия решений в отношении будущего компании;
- ориентация своими результатами на руководство компании;
- использование внутренних учетных документов в сочетании с данными бухгалтерского учета, что позволяет выявить реальную ситуацию;
- классификация показателей по соответствующим видам деятельности, группам производимых товаров и/или услуг.

Процесс осуществления управленческого учета:

- внутрихозяйственный анализ производственно-финансовой деятельности предприятия;
- планирование результатов производственно-финансовой деятельности;
- контроль ведения учета и достоверности производственно-финансовых отчетов, соответствия плановых и фактических показателей, причин их отклонений.

В отличие от управленческого учета, **бухгалтерский учет** отражает финансовое прошлое бизнеса. Анализ бухгалтерской отчетности носит характер внешнего анализа и направлен для внешних пользователей – кредиторов, банков, аудиторов, налоговых органов.

Кротов К.А. Методика постановки управленческого учета.
Поддержка сети российских агентств поддержки малого и среднего предпринимательства

1. Введение.

Консультант является консультантом только если у него есть клиенты.

Финансовое консультирование, как и консультирование по другим вопросам, относится к так называемым «неосязаемым» услугам. Следовательно, в большинстве случаев у консультанта нет возможности продемонстрировать клиенту продукт, потребительские свойства которого можно «ощутить» непосредственно. Маркетинг неосязаемых услуг можно проводить двумя путями: прямым и косвенным.

Косвенный подход основывается на создании имиджа на рынке – образа надежной и сильной компании по оказанию в полном объеме качественных услуг. Используется в основном крупными фирмами.

При прямом подходе консультант напрямую связывается с перспективным клиентом. Данный подход требует непрерывных прямых контактов с большим количеством потенциальных руководителей, из которых в дальнейшем лишь незначительная часть «откроет двери кабинетов» для последующих переговоров, из которых в свою очередь лишь незначительная часть заключит сделку.

К прямым обращениям следует отнести целевую рассылку рекламных буклетов, письма, звонки. Приглашение потенциальных клиентов на презентационный семинар с описанием этапов консультирования и планируемых результатов на каждом этапе также является прямым подходом. Следует отметить, что единственная цель прямых обращений – привлечение внимания клиента, никаких продаж!

Данный семинар направлен на то, чтобы показать лишь первые шаги реинжиниринга финансового менеджмента при переходе от моделей управления предприятием, называемыми менеджментом здравого смысла (здравого смысла перестает хватать для замещения управленческого профессионализма по мере роста компаний и обострения конкуренции на рынке) и менеджментом советской модели (большинство действующих в России постсоветских предприятий). Таким первым шагом для предприятия, как правило, является постановка управленческого учета (логистика управления финансами).

Кротов К.А. Методика постановки управленческого учета.
Поддержка сети российских агентств поддержки малого и среднего предпринимательства

Прежде чем приступить к постановке управленческого учета, необходимо провести диагностику предприятия в целом и анализ состояния системы финансово-хозяйственного учета на предприятии.

Для заметок:

Кротов К.А. Методика постановки управленческого учета.

Поддержка сети российских агентств поддержки малого и среднего предпринимательства

1. Проведение презентационного семинара для руководителей предприятий «Методика постановки управленческого учета» может являться предпроектной стадией оказания консалтинговых услуг по постановке управленческого учета. При этом клиент, придя на семинар, признает наличие проблемы. По окончании семинара клиент может осознать проблемы, решение которых он хотел бы осуществить с помощью консультанта – представителя организаторов семинара.
2. Рекомендации ведущему семинара:
 - не следует вступать в контакт с аудиторией без тщательной подготовки;
 - в предложении клиенту участвовать в семинаре было нечто, возбуждающее интерес (возможно, это именно его презентационность), что делает возможное использование в дальнейшем консультанта клиентом особенно привлекательным;
 - консультанту целесообразно предварительно сделать «приблизительный набросок клиента»: что является результатами его бизнеса, каковы его стратегические интересы, какова позиция клиента на рынке и т.п. В рамках презентационного семинара должна быть показана осведомленность об этих проблемах.

Кротов К.А. Методика постановки управленческого учета.
Поддержка сети российских агентств поддержки малого и среднего предпринимательства

2. Диагностика предприятия в целом.

После подписания контракта консультанты начинают этап диагностики, иначе говоря, этап «вхождения в жизнь» предприятия-клиента, сбора данных и в итоге формирования базы данных о жизнедеятельности предприятия с целью анализа этих данных, диагностики предприятия в целом и получения по окончании этого этапа комплексной оценки финансово-экономического и организационно-технического состояния деятельности и будущего состояния предприятия.

Диагностика предприятия осуществляется в форме исследования. Консультант рассматривает **следующий круг вопросов** через призму дальнейшей постановки управленческого учета на предприятии:

- организация в целом (история, настоящее положение и традиции);
- окружение (внешняя среда) организации;
- цели и задачи организации;
- финансы;
- маркетинг;
- производственная и опытно-исследовательская деятельность;
- кадры;
- эффективность деятельности;
- менеджмент.

Обычно консультанты пользуются следующими **методами диагностики**:

- **сбор и обработка письменной информации**, включающей в себя документы (картотеки, отчеты, публикации), компьютерные файлы, графики, фильмы и т.д.;
- наиболее эффективным методом «погружения в ситуацию» на российских предприятиях является **наблюдение** в форме участия консультанта в «оперативках». На этих мероприятиях консультант, не задавая ни одного вопроса, может почерпнуть неоценимую информацию, характеризующую текущее положение организации-клиента в целом;

Кротов К.А. Методика постановки управленческого учета.

Поддержка сети российских агентств поддержки малого и среднего предпринимательства

- формальные и неформальные **беседы, тестирование, анкетирование, интервьюирование** для получения и обработки информации, основанной на личных впечатлениях как руководителей всех уровней, так и рядовых работников. У каждого работника есть идеи по поводу необходимых и возможных улучшений, но они не всегда делятся этой информацией, пока их об этом не попросят;
- несомненно, для получения представления и проведения оценки общего состояния предприятия, а также для разработки альтернативных целей и стратегий развития предприятия неоценимы **SWOT – анализ** и другие модели при проведении диагностики: PEST – анализ, организации как открытой системы, 5-ключевых подсистем организации.

Примерный **перечень вопросов**, которые следует задать руководителю предприятия:

- наиболее острые проблемы предприятия;
- в чем причина существования указанных проблем;
- возможные пути или направления решения указанных проблем;
- проблемы, которые могут возникнуть перед предприятием в ближайший год;
- цели предприятия в настоящий период;
- осуществляются ли на предприятии маркетинговые исследования;
- основные потребители товаров и услуг предприятия;
- основные поставщики сырья, комплектующих, оборудования;
- взаимоотношения с кредиторами, дебиторами;
- общая оценка финансового положения предприятия;
- можно ли сформулировать «конкурентные преимущества» предприятия;
- насколько Вы осведомлены о состоянии дел ваших конкурентов, поставщиков;
- в чем Вы видите сильные стороны вашего предприятия, слабые стороны;
- какие оперативные (ежедневные, еженедельные, ежемесячные) отчетные, плановые показатели хотелось бы получать от производственных и финансовых служб.

Кротов К.А. Методика постановки управленческого учета.
Поддержка сети российских агентств поддержки малого и среднего предпринимательства

Результаты диагностики с точки зрения постановки управленческого учета могут быть представлены **в виде обзора организации управления предприятием**, включающего в себя:

- организационную структуру предприятия;
- существующую стратегию фирмы, результаты ее реализации;
- характеристику продуктов предприятия;
- характеристики сильных и слабых сторон всех элементов внутренней среды предприятия (производства, НИОКР, кадров, маркетинга, финансов, бухучета, корпоративной культуры, менеджмента, информационного обеспечения на предприятии, коммуникационных процессов, организационной структуры управления);
- возможности и угрозы внешней среды предприятия.

Д л я з а м е т о к :

Кротов К.А. Методика постановки управленческого учета.
Поддержка сети российских агентств поддержки малого и среднего предпринимательства

1. Отправной точкой в интервью является клиент. Помните: **клиенты выбирают людей, а не продукты**. Меньше говорите сами, а больше слушайте клиента. Сосредотачивайтесь на потребностях клиента. Показывайте, что проделали подготовительную работу. Будьте конструктивны.
2. Пожелание консультанту при проведении бесед или интервью (особенно первых) – записывать на диктофон, поскольку необходимо хорошо слушать клиента, что поможет написать и представить будущее предложение в соответствии с потребностями клиента.
3. Помните: на этапе диагностики предприятия в целом консультанту нежелательно озвучивать свое мнение или промежуточные выводы клиенту или сотрудникам предприятия, поскольку это может существенно осложнить Вашу дальнейшую работу.
4. По результатам диагностики консультанту необходимо максимально подробно заполнить таблицы SWOT- и PEST- анализа.

Кротов К.А. Методика постановки управленческого учета.
Поддержка сети российских агентств поддержки малого и среднего предпринимательства

3. Анализ состояния системы финансово-хозяйственного учета на предприятии.

Данный этап диагностики проводится в подразделениях, осуществляющих хозяйственный и бухгалтерский учет. Можно выделить **при диагностике и анализе системы** финансово-хозяйственного учета **следующие шаги**:

- анализ документооборота (как происходит документарное отражение движения товарно-материальных ценностей и финансовых потоков, как они сопряжены между собой, аккуратность ведения документооборота, выявление лиц, непосредственно получающих и обрабатывающих первичную учетную информацию, наличие инструкций и описаний работы с документами, денежными средствами, клиентами, наличие должностных инструкций, наличие других документарных норм и нормативов расходов материальных, трудовых и финансовых ресурсов);
- анализ баз данных и уровня автоматизации отдельных подсистем управления;
- организационная структура финансово-экономической службы;
- определение задач управления финансами;
- анализ процессов подготовки, принятия, реализации и контроля управленческих решений в области финансов;
- анализ бухгалтерской отчетности;
- финансово-экономический анализ предприятия, базирующийся на отчетности по бухгалтерскому учету;
- финансово-экономический анализ предприятия, базирующийся на отчетности по реальному учету (учет товарно-материальных ресурсов, денежных потоков для составления публичной отчетности и для внутренней отчетности может значительно отличаться).

Кротов К.А. Методика постановки управленческого учета.
Поддержка сети российских агентств поддержки малого и среднего предпринимательства

Примерный перечень вопросов, которые следует задать финансовому менеджеру

предприятия:

- наиболее острые проблемы предприятия;
- в чем причина существования указанных проблем;
- возможные пути или направления решения указанных проблем;
- проблемы, которые могут возникнуть перед предприятием в ближайший год;
- какие оперативные (ежедневные, еженедельные, ежемесячные) данные предоставляются руководству;
- наиболее острые проблемы по конкретному рабочему месту;
- какие стратегические финансово-экономические цели и пути их достижения;
- достоинства, недостатки и перспективы развития существующих на предприятии систем планирования, учета и их автоматизации;
- структура и функции финансовой службы, должностные инструкции;
- есть ли четкое разделение функций между отделами по формированию финансового плана предприятия и контролю его выполнения.

Результаты диагностики системы финансового и хозяйственного учета на

предприятии с точки зрения постановки управленческого учета могут быть представлены **в виде обзора финансовой деятельности и организации учета на предприятии,** включающего в себя:

- анализ кредитной и инвестиционной политики;
- комплексный анализ балансов предприятия;
- анализ движения денежных средств;
- анализ ликвидности;
- анализ структуры затрат и общей доходности предприятия;
- анализ оборачиваемости активов;
- обзор элементов управленческого учета на предприятии;
- обзор системы контроля;
- анализ соответствия бухгалтерского и управленческого учета.

Кротов К.А. Методика постановки управленческого учета.

Поддержка сети российских агентств поддержки малого и среднего предпринимательства

Для заметок:

[illegible]

Кротов К.А. Методика постановки управленческого учета.
Поддержка сети российских агентств поддержки малого и среднего предпринимательства

В результате проведения диагностики системы финансового и хозяйственного учета на предприятии для дальнейшей постановки управленческого учета консультанты должны осуществить:

1. Выделение центров финансовой ответственности на базе подразделений:

- центров затрат, в которых менеджеры могут повлиять только на затраты, поэтому и отвечать должны только за них;
- центров прибыли, в которых менеджеры должны влиять не только на затраты, но и на доходы. Поэтому отвечать они должны только за финансовый результат;
- центров инвестиций. В этом случае менеджеры реализуют полный цикл от инвестиций до окупаемости капитала.

2. Выделение центров учета хозяйственных и финансовых операций, т.е. где, кем и каким образом осуществляется наиболее полная начальная обработка первичного учета товарно-материальных ценностей и финансов (это могут быть учетчики в подразделениях и не обязательно бухгалтера – особенно при наличии расхождений реального и бухгалтерского учета).

3. Как и на этапе диагностики предприятия в целом при анализе состояния системы финансового-хозяйственного учета консультанту нежелательно озвучивать свое мнение или промежуточные выводы сотрудникам предприятия.

Кротов К.А. Методика постановки управленческого учета.
Поддержка сети российских агентств поддержки малого и среднего предпринимательства

4. Разработка плана реорганизации системы управления финансами на предприятии и постановки управленческого учета.

После того, как осуществлена диагностика, разрабатываются, оцениваются и представляются руководству предприятия **возможные решения проблем**. При этом должны быть ясны **следующие моменты**:

- система мер, обеспечивающих изменения;
- временной график;
- формы контроля (например, на первом этапе при поддержке и контроле со стороны консультанта);
- чем новая ситуация будет лучше существующей, возможная эффективность мероприятий;
- возможный риск;
- условия для внедрения системы мер.

Для обобщения результатов диагностики и разработки плана реорганизации системы управления финансами на предприятии с постановкой управленческого учета целесообразно **осуществить следующие действия**:

- сформулировать важнейшие проблемы управления финансами и управленческого учета;
- совместно с клиентом оценить их и установить приоритет проблем;
- выделить центры финансовой ответственности на базе подразделений (бизнес-единиц);
- выработать предварительные рекомендации и предложения по решению проблем управления финансами и управленческого учета на предприятии;
- провести совместно с руководством предприятия комплексную оценку рекомендаций с целью выбора оптимального варианта стратегии и разработать план оперативных и стратегических мероприятий по реорганизации системы управленческого учета и управления финансами.

Кротов К.А. Методика постановки управленческого учета.
Поддержка сети российских агентств поддержки малого и среднего предпринимательства

Типовые меры по улучшению финансовой эффективности предприятия:

- в первую очередь необходимо использовать быстро реализуемые резервы за счет рациональных управленческих решений (прежде всего – «наведение порядка» и переход на технологию управления по результатам. Подобные изменения реализуются обычно в краткосрочной перспективе и приводят к некоторому повышению эффективности;
- структурные изменения за счет коренного усовершенствования ассортиментной политики (снижение доли низкорентабельной продукции) и технической политики (уменьшение удельного веса применения неэффективной техники и технологии). Реализуются в краткосрочной перспективе и дают более значительное повышение эффективности;
- формирование инновационных процессов, в т.ч. технологий организационной культуры компании и систем стратегического управления изменениями через постановку системы управленческого учета. В среднесрочной перспективе обеспечивается значительный постоянный (а не одноразовый, как для предыдущих мер) прирост экономических результатов. Этот путь позволяет поддерживать конкурентоспособность предприятия.

План реорганизации системы управления финансами на предприятии включает в себя:

- определение стратегических финансово-экономических целей и путей их достижения;
- определение задач управления финансами;
- выделение ЦФО;
- определение целей системы управленческого учета (оптимизация структуры затрат, увеличение доходов компании, ускорение оборачиваемости средств...);
- реорганизацию контрольно-аналитической службы исходя из задач управленческого учета;
- структурную реорганизацию финансовой службы;

Кротов К.А. Методика постановки управленческого учета.
Поддержка сети российских агентств поддержки малого и среднего предпринимательства

- постановку бюджетирования;
- аудит персонала;
- оценку затрат и эффекта от мероприятий;
- выделение первоочередных мероприятий.

Типовые задачи управления финансами:

- минимизация налоговых платежей (налогооблагаемой базы);
- своевременное и экономически оправданное использование средств, включающих денежные средства, другие оборотные средства, основные средства компании;
- планирование и контроль по доходам и расходам по периодам, видам деятельности, группам производимых товаров и/или услуг;
- планирование и контроль поступлений и платежей по периодам, статьям, видам деятельности, группам производимых товаров и/или услуг, платежным средствам;
- планирование и контроль товарно-материальных ценностей, складских запасов и оборачиваемости;
- планирование и контроль дебиторской и кредиторской задолженности;
- инвестиционная политика (разработка бизнес-планов, очередность выделения средств по видам деятельности и статьям затрат);
- работа с собственным и заемным капиталом, его привлечение и погашение, кредитная политика, предложения по реструктуризации прав собственности;
- анализ деятельности (финансовый анализ, анализ видов деятельности, анализ отклонений);
- управленческий учет;
- внешняя отчетность (налоговым органам, кредиторам);
- автоматизация ведения учета и отчетности.

Кротов К.А. Методика постановки управленческого учета.

Поддержка сети российских агентств поддержки малого и среднего предпринимательства

Для заметок:

[illegible]

1. Следует иметь ввиду, что весьма вероятным центром противодействия предлагаемым изменениям будут менеджеры финансово-хозяйственных служб. Поэтому будьте аргументированы, терпеливы, профессиональны.

Кротов К.А. Методика постановки управленческого учета.
Поддержка сети российских агентств поддержки малого и среднего предпринимательства

5. Постановка системы управленческого учета на предприятии.

Вследствие того, что каждая команда менеджеров индивидуальна и каждый руководитель имеет свои особенности стиля управления, формируемая система управленческого учета предприятия, отвечающая запросам руководителей, также является штучным продуктом. Поэтому она, как правило, является коммерческой тайной и не передается от одного предприятия к другому «путем обмена опытом».

Программа реализации стратегических изменений, согласованная и утвержденная руководством предприятия, должна быть трансформирована в план конкретных мероприятий по ее реализации.

В случае, если программа подготовлена в результате совместной деятельности консультанта и клиента, то **консультант может принимать участие в реализации своих предложений следующим образом:**

- обеспечивая советами персонал, ответственный за реализацию;
- корректируя некоторые детали выработанных ранее решений;
- обучая персонал клиента.

Однако, **для предприятия в кризисной ситуации**, прежде, чем приступить к реализации собственно стратегических мер, необходимо предпринять приоритетные оперативные действия, которыми могут быть переговоры с кредиторами, банками, налоговыми службами, мероприятия по усилению контроля за финансовыми потоками предприятия. В результате этого часто удается сконцентрировать средства, реструктурировать задолженности и совершить срочные платежи. Другими оперативными действиями могут быть сокращение накладных расходов, сокращение управленческих расходов, расходов на обучение и командировки, сокращение штатов, сокращение ликвидных активов.

Кротов К.А. Методика постановки управленческого учета.
Поддержка сети российских агентств поддержки малого и среднего предпринимательства

Внедрение и постановка управленческого учета осуществляется, как правило, совместно с менеджерами ЦФО и центрами учета финансовых и хозяйственных операций. При этом можно выделить **следующие шаги**:

- выделение всех затрат на подконтрольные и неподконтрольные (для осознания менеджерами степени ответственности и делегирования им впоследствии соответствующих полномочий), прямые и косвенные, постоянные и переменные (для целей управленческого учета);
- выделение доходов, за которые несут ответственность менеджеры ЦФО;
- составление для ЦФО по одному из методов учета затрат (в порядке роста предпочтения - учет поглощенных затрат, учет по маржинальной или усеченной себестоимости, пооперационный учет) Отчета о прибылях и убытках (Profit and Loss Statement);
- составление бюджетов для ЦФО:
- основой для бюджетирования является План продаж (Sale Budget), который составляется ЦФО, как правило, на ближайшую неделю - ежедневно, на ближайший месяц - еженедельно, на ближайший квартал - ежемесячно, на год - поквартально;
- составление Плана прибылей и убытков (Profit and Loss Budget) на ближайший период (месяц, неделя);
- составление Плана движения денежных средств (Cash-Flow Budget) на ближайший период (месяц, неделя);
- текущее заполнение (ежедневно, понедельно, ежемесячно, поквартально) Отчета о прибылях и убытках (Profit and Loss Statement), Отчета о движении денежных средств (Cash-Flow Statement), Баланса (Balance Sheet);
- формирование соответствующих баз отчетных данных (ежедневных, еженедельных, ежемесячных, квартальных) для менеджеров по иерархической ступени.

Кротов К.А. Методика постановки управленческого учета.
Поддержка сети российских агентств поддержки малого и среднего предпринимательства

Для заметок:

Признаки «хорошего» бюджета:

- отражает хорошо задуманный план;
- ясно понятен теми, кто проводит деятельность;
- вовлечены все уровни управления;
- встроенная гибкость;
- своевременно подготовлен;
- используется для оценки и контроля;
- предусмотрена мотивация успешного выполнения плана.

Кротов К.А. Методика постановки управленческого учета.
Поддержка сети российских агентств поддержки малого и среднего предпринимательства

Отчет об исполнении бюджета должен:

- фокусировать внимание на пунктах, которые проверяются;
- быть простым;
- охватывать короткие периоды времени;
- иметь стандартную форму;
- указывать на благоприятные и неблагоприятные тенденции;
- своевременно подготовлен;
- быть понятным для анализа отклонений от плана.

Реализация системы контроля ведения учета и отчетности основана на интегрировании бухгалтерского учета в управленческий учет и взаимоконтроле данных производственного и бухгалтерского учета.

Важность контроля:

- предупреждать мошенничество и злоупотребления;
- гарантировать точность и достоверность финансовых отчетов;
- способствовать эффективности финансово-хозяйственной деятельности компании.

Мониторинг развития управленческого учета производственно-финансовой деятельности заложен в постановке описанных шагов бюджетирования, контроле и анализе деятельности предприятия.

Кротов К.А. Методика постановки управленческого учета.
Поддержка сети российских агентств поддержки малого и среднего предпринимательства

Краткие комментарии к составлению отчетных документов.

Основные принципы международных стандартов бухгалтерского учета:

- Фундаментальным принципом бухгалтерского учета является равенство активов компании сумме требований на эти активы:

Активы = Собственный капитал + Обязательства

- Концепция начисления и соответствия:
 - доход учитывается в момент, когда он заработан, а не когда он получен; затраты учитываются в момент, когда они понесены, а не когда они оплачиваются;
 - затраты должны соотноситься с доходами, которые они произвели, поэтому нераспределенная прибыль отражает заработанную компанией за соответствующий период прибыль;
- Концепция действующего предприятия;
- Концепция осмотрительности (благоразумия);
- Концепция неизменности (преемственности).

Баланс является окончательным отчетом компании о ее финансовом положении и отражает финансовое состояние компании на определенный момент времени. Баланс характеризует размещение и использование средств (активов) и источники их формирования (собственный капитал и обязательства, т.е. пассивы). Баланс показывает, куда компания вложила свои деньги и откуда она их получила. Из анализа баланса можно получить ответ на вопрос о том, какой риск утраты бизнеса. Риск возрастает, например, если краткосрочные обязательства больше, чем краткосрочные активы; если заемного капитала больше, чем акционерного; если краткосрочный капитал больше долгосрочного капитала; если краткосрочный капитал используется для финансирования долгосрочных проектов.

Статьи баланса можно сгруппировать в отдельные специфические группы:

Текущие активы - Текущие обязательства = Чистый оборотный капитал

Собственный капитал - Постоянные активы = Собственный оборотный капитал

Активы – что-то, являющееся вашей собственностью, или что-то, что Вам должен кто-либо другой.

Кротов К.А. Методика постановки управленческого учета.
Поддержка сети российских агентств поддержки малого и среднего предпринимательства

Пассивы – нечто, что Вы должны кому-либо другому (в т.ч. акционерам) и надеетесь в надлежащем порядке отдать.

Счет прибылей и убытков является описательным отчетом отдельных балансовых статей. Данный отчет говорит о том, как и почему за последний год (квартал) изменилась статья нераспределенной прибыли в балансе. Отражает деятельность компании за производственный цикл. При учете доходов и издержек на счетах используется упомянутый выше метод начислений – доходы и расходы записываются в период, когда происходит сделка, независимо от периода, когда наличные деньги получены или оплачены.

Отчет о движении денежных средств также является описательным отчетом отдельных балансовых статей и показывает, как и почему за последний год (квартал) изменилась величина указанных в балансе денежных средств/овердрафта (кредита по текущим счетам) в результате операционной, инвестиционной и финансовой деятельности компании. Основная цель – предоставление информации о поступлении и выбытии денежных средств компании в течении отчетного периода. Показывает, какую реально сумму денежных средств предприятие может генерировать в определенные моменты времени. В **учете кассы** доходы и расходы записываются только в том случае, если наличные деньги получены или оплачены.

Для заметок:

Кротов К.А. Методика постановки управленческого учета.
Поддержка сети российских агентств поддержки малого и среднего предпринимательства

1. Решающим фактором **при получении заказа** на консалтинговые услуги, в т.ч. по постановке управленческого учета, является не цена, а совокупность факторов. Помните: *когда консультант предлагает удовлетворить потребности клиента и помочь в решении его проблем, он продает изменения. Покупка услуг консультантов есть не только рациональное, но и эмоциональное решение.*
2. Клиент не хочет, чтобы консультант приходил с готовым решением, но хочет, чтобы консультант показал, что он хорошо разбирается в тех проблемах, которые могут возникнуть в организации клиента.
3. Методы аргументация консультантов в пользу покупки именно их услуг:
 - покажите, что экономия от сокращения затрат или дополнительная прибыль значительно превысят возможную стоимость услуг;
 - разъясните, что предприятие экономит средства и время, уходя от метода «проб и ошибок»;
 - приобретение недоступных внутри предприятия знаний и систем;
 - объективность и конфиденциальность вырабатываемых рекомендаций.
4. Необходимо помнить, что изменения на предприятии вызывают сопротивление, т.к. любая реорганизация разрушает существующие устоявшиеся отношения – производственные, управленческие, формальные, неформальные и пр. Необходимо терпеливо и настойчиво пропагандировать среди работников предприятия ожидаемый успех от нововведений, настраивать работников на постоянный поиск новых возможностей реализации выбранной всеми стратегии, агитировать их на оказание содействия в реализации намеченных преобразований.
5. Результаты диагностики предприятия при всей системности и комплексности методов анализа позволяют осуществить только полноценное **экспертное консультирование**, отвечающее на вопрос «**Что делать** предприятию в данной ситуации?». **Процессное консультирование**, отвечающее на вопрос "**Как разрешать** возникшие на предприятии проблемы?", возможно лишь при реализации и мониторинге разработанных и совместно утвержденных рекомендаций.

Кротов К.А. Методика постановки управленческого учета.
Поддержка сети российских агентств поддержки малого и среднего предпринимательства

6. Заключение.

Несколько советов руководителям, привлекающих консультантов по постановке управленческого учета.

Что может сделать консультант:

- Обследование: сделать «фотографию», на которой проявится система управления финансами на фоне общего состояния предприятия;
- Анализ: найти «узкие» места и нарушения логики функционирования финансов;
- Проектирование: разработать логику и документы внутрифирменного управления финансами.

Хотя все это доступно и самому руководителю, у консультанта есть преимущества: опыт, навыки, сноровка и инструментарий для решения именно этих задач.

Что нужно требовать от консультанта:

- разработки необходимых документов;
- обучения специалистов компании приемам и регламентам мониторинга и обновления этих документов.

Чего не могут консультанты:

- быстро вырабатывать стратегические решения (для этого нужна вся совокупность информации, которой располагает только руководитель компании);
- давать окончательный вариант решения (вместо этого – целый спектр возможных вариантов).

Почему консультанты не работают директорами, или диалектика взаимоотношений консультанта и руководителя:

- консультант лучше систематизирует – руководитель лучше знает объект;
- консультант применяет системные технологии в узких вопросах – руководитель находит комплексные и уникальные решения.

Кротов К.А. Методика постановки управленческого учета.
Поддержка сети российских агентств поддержки малого и среднего предпринимательства

Как сократить затраты на консультантов:

- через самообучение руководителей (80% дорогостоящего времени консультанта уходит на выяснение и/или объяснение элементарных вещей);
- через long distance консалтинг (по переписке), с помощью которого, например, легко проводить анкетную часть обследования, что особенно актуально для регионов.

ПИРАМИДА РАННЕГО ОБНАРУЖЕНИЯ КРИЗИСА

