

Ю. А. ИГОШИНА

## СОДЕРЖАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ И ЭТАПЫ ЕЁ ПОСТАНОВКИ

**Ключевые слова:** управленческая отчетность, управленческие решения, формы отчетности, виды отчетности, этапы постановки отчетности.

**Аннотация.** В статье рассматриваются понятие «управленческая отчетность», цели и задачи, которые ставятся перед управленческой отчетностью, требования, предъявляемые к управленческой отчетности, виды и формы управленческой отчетности. Определяются этапы постановки управленческой отчетности для хозяйствующих субъектов.

В процессе хозяйственной деятельности руководству предприятия необходимо решать множество вопросов. Для решения данных вопросов и принятия управленческих решений необходима информация.

Создание нетрадиционных систем формирования информации о деятельности хозяйства, применение новых подходов к управлению, повышение ценности получаемой информации обуславливают актуальность бухгалтерского управленческого учета. Управленческий учет позволяет ответить на большинство вопросов руководства, в том числе на основании составляемой управленческой отчетности.

Давая определение бухгалтерской управленческой отчетности, целесообразно отталкиваться от определения бухгалтерской отчетности в целом. В Положении по ведению бухгалтерского учета и отчетности в Российской Федерации указано: «Бухгалтерская отчетность должна давать достоверное и полное представление об имущественном и финансовом положении организации, о его изменениях, а также финансовых результатах ее деятельности» [2]. В Положении «Бухгалтерская отчетность организации» ПБУ 4/99 понятие бухгалтерская отчетность означает следующее: «бухгалтерская отчетность – единая система данных об имущественном и финансовом положении органи-

зации и о результатах ее хозяйственной деятельности, составляемая на основе данных бухгалтерского учета по установленным формам» [3].

Наряду с понятием «бухгалтерская отчетность» встречается понятие «налоговая отчетность» – отчетность, которая представляется в органы налоговой службы и внебюджетные фонды и характеризует состояние обязательств предприятия, связанных с исчислением и уплатой налогов и других обязательных платежей [1].

Таким образом, в основных нормативных документах, регламентирующих вопросы бухгалтерской отчетности, нет определения управленческой отчетности. Это объясняется тем, что бухгалтерская управленческая отчетность – это продукт управленческого учета, который не регулируется на государственном уровне. Но именно после принятия ПБУ 4/99 в практике функционирования российских организаций окончательно сложилось разделение единой бухгалтерской отчетности на внешнюю бухгалтерскую финансовую и внутреннюю бухгалтерскую отчетность, поскольку фактически именно ПБУ 4/99 на уровне определения четко определило, что бухгалтерская финансовая отчетность составляется по установленным формам и представляется внешним пользователям [16].

Впоследствии в Методических рекомендациях по организации и ведению управленческого учета, утвержденных Экспертно-консультативным советом по вопросам управленческого учета при Минэкономразвития России, Протокол заседания от 22 апреля 2002 года № 4, были раскрыты основные подходы к формированию и представлению управленческой отчетности во втором разделе «Основы управленческой отчетности». Раздел содержит описание ряда принципов составления отчетности и методов, которые могут быть адаптированы организациями в соответствии с их стилем управления и управленческими потребностями. В разделе рассматриваются следующие вопросы составления и представления управленческой отчетности: основные требования к порядку составления; своевременность как основная качественная характеристика управленческой отчетности; формат представления; примерное содержание [4].

Изучение проблемы понятия «управленческая отчетность», целей, задач, требований к ее составлению, видов, форм позволило выявить различия и сходства мнений авторов, таких, как Адамов Н. и Адамова Г., Богатова Е. Р., Гусева Е. Э., Дусаева Е. М., Духанин С. В., Ивашкевич В. Б., Кондраков Н. П., Коренева О. Н., Кузьмина М. С., Палий В.Ф., Слободняк И. А., Соколов А. Ю., Хоружий Л. И., Шермет А. Д., Юдина Л. Н., Янковский К. П. и др. (табл. 1).

Таблица 1 – Определения управленческой отчетности,  
предложенные различными авторами

Автор	Определения понятия «управленческая отчетность»
Адамов Н. и Адамова Г.	<i>Управленческая отчетность</i> – это комплекс взаимосвязанных данных и расчетных показателей, отражающих функционирование предприятия как субъекта хозяйственной деятельности, и сгруппированных в целом по предприятию и в разрезе структурных подразделений. Отчетность является важнейшим источником информации для анализа и принятия решений [6]
Гусева Е. Э.	<i>Управленческая отчетность</i> – это система взаимосвязанных показателей, которые характеризуют условия и результаты деятельности предприятия в целом или отдельных его частей за отчетный период [9]
Дусаева Е. М.	<i>Внутренняя отчетность</i> – система взаимосвязанных экономических показателей, характеризующих результаты деятельности предприятия в целом и его отдельных подразделений за определенный промежуток времени [10]
Духанин С. В.	<i>Управленческая отчетность</i> – это, прежде всего, та внутрифирменная отчетность, которая подготавливается в сфере контроллинга и затем используется для принятия тех или иных управленческих решений на предприятии [11]
Явашкевич В. Б.	<i>Управленческая отчетность</i> – это взаимосвязанный комплекс фактических, плановых, прогнозных данных и расчетных показателей о функционировании хозяйственной организации как экономической и производственной единицы [12]
Кондраков Н. П.	<i>Управленческая отчетность</i> – отчетность центров ответственности [13]
Коренева О. Н.	<i>Управленческая отчетность</i> как результат, продукт, некоторый итог, вывод учета или процесса формирования информации о финансово-хозяйственной деятельности или ситуации. Это представление информации с целью максимального облегчения и эффективности принятия управленческих решений [14]
Слободняк И. А.	<i>Бухгалтерская управленческая отчетность</i> – это система учетно-аналитической информации, содержащаяся в формах отчетности, представленная в виде системы учетных и расчетных показателей с использованием совокупности форматов, сформированная в соответствии с внутренними регламентами организации, характеризующая внутреннюю и внешнюю среду организации в целом и (или) ее сегментов и оперативно удовлетворяющая информационные потребности внутренних пользователей информации [16]
Соколов А. Ю.	<i>Управленческая отчетность</i> – это, по сути, совокупность способов получения итоговых сведений для целей управления компанией [17]
Хоружий Л. И.	Выделяет как <i>оперативную отчетность</i> , которая основана на данных оперативного учета и содержит сведения по основным показателям за короткий промежуток времени – сутки, неделю [8]

Шеремет А. Д.	При делении отчетности на внешнюю и внутреннюю уточняет понятие как <i>частная внутренняя отчетность</i> , т. е. отчетность об условиях и результатах деятельности структурных подразделений предприятия, отдельных направлений его деятельности, а также результатах деятельности по регионам [18]
Юдина Л. Н.	<i>Управленческую отчетность</i> можно определить как систему детальной и конкретной информации об имуществе, капитале, обязательствах, доходах и расходах организации, хозяйственных процессах и их результатах, о внутренних и внешних факторах, оказавших влияние на достигнутые результаты, необходимой управленческому персоналу для прогнозирования, планирования, организации, контроля и регулирования деятельности хозяйствующего субъекта [19]
Янковский К. П.	<i>Управленческая отчетность</i> как завершающий этап учетного процесса отражает комплекс данных о деятельности организации и ее структурных подразделений [20]

### Неопределенность понятия требует его уточнения

Управленческая отчетность представляет собой систему сбора и представления информации о фактической, планируемой и прогнозируемой деятельности организации в целом и отдельных подразделений, направлений работы и (или) мест формирования затрат и центров ответственности в стоимостных и натуральных показателях за определенные промежутки времени, анализ которых позволит управленческому персоналу принимать решения по управлению предприятием и осуществлять контроль его деятельности.

Исходя из определений, перед управленческой отчетностью ставится соответствующая цель, и она необходима для решения поставленных задач и функций, которые также разнообразны (табл. 2).

Таблица 2 – Цели и задачи (функции), которые ставятся перед управленческой отчетностью

Авторы (источник)	Цели, задачи, функции управленческой отчетности
Методические рекомендации	<i>Задачи:</i> 1) быстрый обзор деятельности; 2) представление информации о фактической эффективности; 3) определение существующих проблем и недостатков, а также указание на потенциальные проблемы в будущем;

	4) предоставление информации для выбора оптимальных вариантов решения вопросов и проблем повседневной деятельности, а также предоставление информации для принятия стратегических решений [4]
Гусева Е. Э.	Основная <i>цель</i> составления внутривозвратной отчетности заключается в удовлетворении информационных потребностей внутрифирменного управления путем предоставления данных в натуральном и стоимостном выражении, позволяющих не только производить оценку фактов хозяйственной жизни организации и контроль за ними, но и разрабатывать прогноз и план деятельности структурных подразделений предприятия либо отдельных направлений его деятельности [9]
Дусаева Е. М.	<i>Задачи:</i> 1) обобщение и анализа информации для выбора оптимальных вариантов решений в текущей деятельности; 2) предоставление информации для принятия перспективных (стратегических) решений; 3) осуществление оперативного контроля, охватывающего все
Ивашкевич И. Б.	<i>Целью</i> составления управленческих отчетов является удовлетворение потребностей пользователей информации Высшее руководство должно получать интегрированную управленческую отчетность, позволяющую судить о выполнении поставленных задач. Руководителям среднего звена, необходима информация, содержащая значения и анализ ключевых показателей элементы финансово-хозяйственной деятельности; 4) предоставление информации и расчетов о фактической эффективности и рентабельности деятельности; 5) выявление недостатков и недоработок в деятельности структурных подразделений и организации в целом [10] деятельности этих подразделений на любой момент времени Руководству и специалистам структурных подразделений необходимые отчетные данные о результатах этой деятельности и планах ее осуществления на ближайшую перспективу с анализом влияния основных внутривозвратных факторов [12]
Слободняк И. А.	Основная <i>цель</i> бухгалтерской управленческой отчетности состоит в обеспечении внутренних пользователей информацией, необходимой им для принятия управленческих решений на различных этапах управления организацией. Соответственно основные функции, которые выполняет бухгалтерская управленческая отчетность, состоят в следующем: 1) информационная; 2) плановая; 3) систематизирующая; 4) аналитическая; 5) контрольная; 6) организационная [17]

Исходя из представленных мнений, согласимся с большинством, что основная цель управленческой отчетности состоит в обеспечении пользователей информацией, которая позволит:

1) осуществлять быстрый обзор деятельности организации и её отдельных структурных подразделений (сегментов);

2) получать информацию о фактической эффективности деятельности организации и её отдельных структурных подразделений (сегментов);

3) получать информации для выбора оптимальных оперативных вариантов управленческих решений для деятельности организации и её отдельных структурных подразделений (сегментов);

4) представление информации для принятия стратегических (перспективных) решений, т. е. планирования деятельности организации и её отдельных структурных подразделений (сегментов);

5) осуществлять оперативный контроль, охватывающий все элементы финансово-хозяйственной деятельности организации и её отдельных структурных подразделений (сегментов);

6) обеспечивать информационную связь различных уровней управления друг с другом;

7) определять существующие проблемы и недостатки, а также указывать на потенциальные проблемы в будущем.

В отличие от финансовой отчетности, управленческая не имеет четких форм, поскольку инструкции носят рекомендательный характер по заполнению. Как следствие, содержание, вид, формы, объем, сроки предоставления управленческой отчетности разрабатывается самостоятельно и устанавливаются внутри организации.

Вместе с тем многими авторами приводятся требования по созданию управленческой отчетности (табл. 3).

Таблица 3 – Требования, предъявляемые к управленческой отчетности

Автор (источник)
Требования (критерии, принципы)
Методические рекомендации по организации и ведению управленческого учета
Требования: <i>целесообразность</i> – информация должна отвечать той цели, для которой она подготовлена; <i>рентабельность</i> – затраты на подготовку информации не должны превышать выгоды от ее использования; <i>объективность</i> – информация должна быть подготовлена и представлена таким образом, чтобы она не была предвзятой;

<i>адресность</i> – информация должна быть доведена до ответственного исполнителя с использованием наиболее эффективных (в каждом конкретном случае) средств коммуникации; при этом следует соблюдать конфиденциальность; <i>краткость</i> – информация должна быть четкой, не содержать ничего лишнего;
<i>точность</i> – степень погрешности, присущая информации, не должна превышать такого уровня, чтобы изменить решение, принимаемое на ее основе;
<i>оперативность</i> – информация должна быть готова к тому времени, когда она необходима; <i>сопоставимость</i> – в большинстве случаев информация должна быть сопоставимой по времени и по подразделениям организации [4]
Гусева Е. Э.
Требования: <i>целесообразность, объективность, надежность, своевременность, достаточность, сопоставимость, адресность и экономичность</i> [9]
Дусаева Е. М.
Критерии: содержать читаемую, понятную и обозримую информацию; иметь единообразную структуру, но достаточно гибкую; состоять из оптимальной по срокам предоставления информации; быть максимально пригодной для оперативного контроля и анализа [10]
Ивашкевич И. Б.
Требования: <i>своевременность</i> – информация должна быть представлена к тому времени, когда в ней возникает необходимость; <i>достаточность</i> – отчетные данные не должны одержать излишней информации, но быть достаточно полными; <i>целесообразность</i> – информация должна учитывать особенности цели управления, для которой она предназначена; <i>адресность</i> – отчетные показатели необходимо довести до ответственного пользователя, соблюдая принцип конфиденциальности; <i>объективность</i> – следует исключить возможность предвзятости, субъективности информации для управления, ошибок в ее формировании; <i>сопоставимость</i> – отчетные данные и показатели должны быть сопоставимы во времени и по подразделениям предприятия; <i>экономичность</i> – затраты на получение управленческой отчетности не должны быть больше эффекта от ее использования [12]
Слободняк И. А.
Принципы: <i>полезности</i> (релевантности); <i>адресности</i> ; существования постоянной количественной оценки; <i>оперативности, своевременности; достаточности; профессионального суждения; преемственности</i> и сопоставимости данных; <i>понятности, наглядности и аналитичности</i> ; гибкой, но <i>единообразной структуры</i> ;
<i>приоритета содержания над формой; сущностного единства</i> , но формального разграничения учетных и расчетных показателей в отчетности; <i>документальности; интегрированной информационной базы; контроля</i> [16]
Янковский К. П.
Требования: <i>конкретность и адресность отчетов; оперативность и своевременность составления и представления; достаточность информации; возможность формирования специальных форм отчетности по запросу пользователя; многоступенчатость; «иерархичность»</i> ; <i>экономичность системы управленческой отчетности</i> [20]

Предлагаемая в экономической литературе классификация видов управленческой отчетности позволяет в некоторой степени упо-

рядочить методологические подходы к составлению отчетности в зависимости от ее содержания, объема информации и уровней управления (табл. 4)

Таблица 4 – Виды управленческой отчетности, предложенные различными авторами

Автор (источник)	Признак классификации					
	вид		вид		вид	
Гусева Е. Э. [9]	1. По содержанию информации					
	Комплексные отчеты		Тематические отчеты		Аналитические отчеты	
	2. По уровням управления					
	Центры затрат			Центры прибыли		Центры инвестиций
	3. По объему информации					
	Сводки		Итоговые отчеты		Общие отчеты	
Методические рекомендации по организации и ведению управленческого учета [4]	1. По частоте представления					
	Ежедневная		Еженедельная		Ежемесячная	Ежеквартальная
	2. Требования к формату					
	Доступность для восприятия	Степень детализации	Контекст представляемых данных	Ориентация на центры ответственности: операционный (нижний), тактический (средний) и стратегический (высший) уровни		Стандартизация
	3. По формату представления					
	Табличная		Графическая		Текстовая	
	4. По структуре					
	Комплексные отчеты		Отчеты по ключевым показателям		Аналитические отчеты	
	Ивашкевич И. Б. [12]	1. По частоте представления информации				
		Немедленная, ежечасная, ежесменная, ежесуточная			Еженедельная	Ежемесячная
2. По методу представления						
Табличная		В виде графиков и диаграмм				
3. Требования к формату и содержанию						
доступность для восприятия		степень детализации информации	порядок оформления отчетов		необходимость стандартизации	
4. По видам						
Комплексные отчеты		Отчеты по ключевым позициям		Аналитические отчеты		
5. По масштабам						
От самых низовых, до высших звеньев управления						
	1. По масштабу информационного охвата организации					
	Сводная (полная, генеральная)			Частичная (частная, сегментная)		



Слобод- няк И. А. [16]	2. По охвату видов деятельности организации					
	показатели, характеризующие основное направление деятельности организации			показатели, характеризующие основные направления деятельности организации		
	3. По срокам и периодичности составления					
	3.1 по целям составления					
	для стратегического управления			для оперативного (тактического) управления		
	3.2 по пользователям информации					
	высшего руководства компании	сотрудников планово-финансовых служб	работников производственных служб	сотрудников снабженческо-сбытовых служб	персонала кадровых служб	сотрудников системы внутреннего контроля
	3.3 по типу центров ответственности					
	отчетность центра затрат		отчетность центра доходов		отчетность центра прибыли	отчетность центра инвестиций
	3.4 по устойчивости состава показателей					
	стандартная внутренняя отчетность			инициативная внутренняя отчетность		
	3.5 по периодичности составления					
	дневная	недельная	месячная	квартальная	годовая	равная одному операционному циклу
	3.6 по периоду времени, который охвачен информацией					
	показатели только отчетного периода	показатели как отчетного периода, так и одного предшествующего периода	показатели как отчетного периода, так и нескольких предшествующих периодов	только плановые уровни показателей	плановые уровни показателей, так и уровни показателей, достигнутые в отчетном и (или) предшествующих периодах	
	4. По элементам отчетности, информация по которым представлена					
	об активах, обязательствах и капитале	о трудовых ресурсах организации	о доходах и расходах организации за период	об эффективности инвестиционной политики	о внешней среде организации	
	5. По характеру информации об основных элементах					
	статичная на конкретные моменты времени – отчетные даты			динамичная по состоянию на конкретную дату, но о движении внутри отчетного периода		
	6. По способу очистки (оценки) показателей					
составленная с использованием брутто-оценки			составленная с использованием нетто-оценки			

	7. По используемым измерителям уровня показателей				
	только денежного измерителя	только неденежных измерителей (натуральных, условно-натуральных, трудовых)	нескольких видов измерителей (как денежных, так и неденежных)		
	8. По учету изменения временной стоимости денег				
	составленная с использованием номинальных значений показателей		составленная с учетом изменения временной стоимости денег		
	9. По концептуальным допущениям, используемым при формировании показателей				
	составленная с использованием допущения метода начисления	составленная с использованием допущения кассового метода	составленная с комбинированным использованием метода начисления и кассового метода		
	10. По валюте представления				
	составленная в национальной валюте	составленная в иностранной валюте	составленная в национальной и иностранной валюте		
	11. По виду показателей, включаемых в соответствующие формы				
	приводятся только абсолютные показатели	приводятся только относительные показатели	содержащая как абсолютные, так и относительные показатели		
	12. По источникам информации, на основании которых формируются показатели				
	на основе информационной базы бухгалтерского финансового учета	на основе информационной базы управленческого учета	составленная на основе интегрированной информационной базы		
	13. По осуществлению контроля формирования показателей				
	отчетность, не прошедшая процедуру внутреннего контроля		отчетность, прошедшая процедуру внутреннего контроля		
	14. По форме представления информации				
	табличный формат	графический формат	текстовый формат	комбинированный формат	
	Янковский К. П. [20]	1. По уровням управления			
		Отчет об исполнении сводной сметы затрат		Отчеты функциональных подразделений организации (центрам ответственности)	
		2. По формам			
	Сводки (оперативное управление)		Отчеты (среднее звено управления)	Сводные отчеты (для высшего руководства)	

Стандартный набор управленческих отчетов, в соответствии с Методическими рекомендациями по организации и ведению управленческого учета, выглядит следующим образом:

1) отчеты об операционной деятельности:

- о производстве продукции (работ, услуг);
- продаже продукции (работ, услуг);
- закупках;
- дебиторской/кредиторской задолженности;
- запасах готовой продукции;
- незавершенном производстве;
- запасах сырья и комплектующих;
- бартерных сделках;
- движении денежных средств;

2) отчеты об инвестиционной деятельности:

- движении (приобретении и выбытии) основных средств;
- движении (приобретении и выбытии) нематериальных активов;
- долгосрочных финансовых вложениях;
- планируемых капитальных вложениях в разрезе инвестиционных проектов;

3) отчеты о финансовой деятельности:

- краткосрочных финансовых вложениях;
- привлечение и обслуживание заемного капитала;
- привлечение акционерного капитала и выплате дивидендов.

На данный набор управленческой отчетности ссылаются также Гусева Е. Э., Ивашкевич В. Б., Янковский К. П. и др.

Наряду с предложениями по видам и формам управленческой отчетности авторами даются рекомендации по этапам постановки управленческой отчетности.

Необходимо принимать во внимание факторы, влияющие на общие принципы организации управленческой отчетности, выделенные Янковским К. П.:

- организационно-правовая форма предприятия;
- форма и вид собственности;
- организационная структура управления предприятием;
- отраслевая принадлежность;
- масштабы хозяйственно-финансовой деятельности;
- особенности организации снабженческо-заготовительной деятельности;
- методы учета и калькуляции затрат;

- особенности работы и функции каждого структурного подразделения в системе управления организацией [20].

Рассмотрим этапы постановки управленческой отчетности, предлагаемые различными авторами.

Богатова Е. Р. выделяет восемь шагов:

Шаг первый: определение для каждого уровня руководства, какие именно данные надо иметь на ежедневной, еженедельной и ежемесячной основе, чтобы руководители могли выполнять свои управленческие задачи и достигать целей управления.

Шаг второй: уточнение, какие именно данные, в какие сроки и на основе каких документов вводятся в бухгалтерскую программу, что можно сделать для того, чтобы необходимые сведения учитывались в нужные для вас сроки.

Шаг третий: исходя из ранее определенной (во время первого шага) структуры нужных данных, определение, на каких участках, кто и на основе каких документов их может вводить и в какие таблицы.

Шаг четвертый: определение принципов калькулирования себестоимости.

Шаг пятый: определение, когда, в какие сроки будет составляться и уточняться план (бюджет) по всем выбранным для управленческого учета массивам показателей и в какие сроки будет представляться отчет по этой же структуре.

Шаг шестой: определение, какие расчетные показатели, получаемые в результате сбора управленческой информации, будут использоваться для анализа деятельности, и кто их будет считать.

Шаг седьмой: выбор программных средств, в которых будет вестись управленческий учет и составляться отчетность.

Шаг восьмой: закрепление внутренними распоряжениями обязанности по сбору и обработке выбранной управленческой информации определенными лицами, в определенные сроки, на основе определенных документов [7].

Кузьмина М. С. предлагает всего три этапа:

1. Анализ существующей отчетности. На данном этапе выявляется необходимость внесения доработок, а также создания новых отчетов.

2. Выбор базы данных как источника информации для отчетов. Отчеты могут формироваться автоматически. В то же время возможна и «ручная» обработка обобщенных данных.

3. Настройка программы. На данном этапе настраиваются показатели управленческой отчетности при ее автоматизации. [15].

Слободняк И. А. наиболее подробно описывает этапы формирования учетно-аналитической информации бухгалтерской управленческой отчетности:

1) формулировка цели и постановка задач, которые должны быть решены посредством формирования учетно-аналитической информации бухгалтерской управленческой отчетности;

2) определение субъектов, участвующих в формировании учетно-аналитической информации внутренней бухгалтерской отчетности и потребляющих информацию бухгалтерской управленческой отчетности;

3) определение объектов, информация о которых должна быть представлена в бухгалтерской управленческой отчетности;

4) разработка регламентов, в соответствии с которыми будет формироваться учетно-аналитическая информация бухгалтерской управленческой отчетности по каждому объекту;

5) разработка средств обработки информации об объектах бухгалтерской управленческой отчетности как системы показателей, характеризующих внешнюю и внутреннюю среду организации;

6) формирование каналов поступления различной информации для создания на ее основе системы учетно-аналитической информации бухгалтерской управленческой отчетности;

7) построение обобщенной модели финансово-хозяйственной деятельности организации посредством использования системы учетно-аналитической бухгалтерской управленческой отчетности;

8) исследование чувствительности полученной модели финансово-хозяйственной деятельности к изменению составляющих ее параметров внешней и внутренней среды;

9) контроль основных параметров на каждом из вышеперечисленных этапов, контроль качества бухгалтерской управленческой отчетности, а также контроль в целом комплекса учетно-аналитической информации бухгалтерской управленческой отчетности с выявлением наиболее существенных отклонений, поиском недостатков в функционировании организации и в порядке представления учетно-аналитической информации в отчетности с возвратом к начальному этапу определения формата бухгалтерской управленческой отчетности и началом соответствующего нового цикла.

Иначе их можно представить, как: организация и планирование; сбор; обработка; систематизация; анализ информации и контроль [16].

Обобщая рассмотренные этапы, можно определить ключевые моменты, выделяемые почти всеми авторами:

1. Постановка целей и задач, которые должны быть решены посредством управленческой отчетности.
2. Определение круга должностных лиц, которым необходима управленческая отчетность для принятия управленческих решений.
3. Определение информации, которая должна быть представлена в управленческой отчетности.
4. Определение возможности использования информации, формируемой в системах бухгалтерского финансового, налогового учета и иных системах для управленческих целей.
5. Разработка регламентов для управленческой отчетности (пользователи, виды, формы отчетов, исполнители и т. п.).
6. Разработка средств для сбора, формирования и обработки информации управленческой отчетности.
7. Построение обобщенной модели финансово-хозяйственной деятельности организации посредством управленческой отчетности.

Таким образом, управленческая отчетность внедряется поэтапно. Важно на каждом этапе следить за правильностью хода работы. При выполнении всех рекомендаций управленческая отчетность будет составляться грамотно и отвечать всем требованиям пользователей.

Внедрение управленческой отчетности как одной из составляющих управленческого учета позволит руководству предприятия решать вопросы, стоящие перед ним, а также усовершенствовать систему управления организацией в целом.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Налоговый кодекс РФ.
2. Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в РФ, утв. приказом Минфина РФ от 29 июля 1998 г. № 34н (с изм.).
3. ПБУ 4/99 «Бухгалтерская отчетность организации», утв. приказом Минфина РФ от 6 июля 1999 г. № 43н (с изм.).
4. Методические рекомендации по организации и ведению управленческого учета, утв. Экспертно-консультативным советом по вопросам управленческого учета при Минэкономразвития РФ, Протокол заседания от 22 апреля 2002 года № 4.
5. Методические рекомендации по формированию учетной политики в сельскохозяйственных организациях. – М.: ФГБНУ «Росинформагротех», 2011. – 160 с.

6. Адамов Н., Адамова Г. Бухгалтерская управленческая отчетность: принципы, виды и методы составления // Финансовая газета. Регион. вып., 2007. № 30. С. 3 – 5.
7. Богатова Е. Р. Управленческая отчетность: что это такое, кому и зачем она нужна? // Практический журнал для бухгалтера, кадровика, юриста и руководителя, 2007. № 5.
8. Бухгалтерский учет/ Под ред. Н. Г. Белова, Л. И. Хорунжий. – М.: КолосС, 2010. 608 с.
9. Гусева Е. Э. Управленческая отчетность и ее использование для принятия управленческих решений // Современный бухучет, 2005. № 1. С. 18 – 20.
10. Дусаева Е. М. Бухгалтерский управленческий учет: теория и практические задания: учебное пособие/ Е. М. Дусаева. – М.: Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2008. 288 с.
11. Духанин С. В. Взаимосвязь управленческой отчетности и финансовой отчетности по МСФО // Проблемы финансов и учета: прил. 2007. № 1. С. 42 – 45.
12. Ивашкевич В. Б. Бухгалтерский управленческий учет: учебник. – М.: Магистр, 2010. 574 с.
13. Кондраков Н. П. Бухгалтерский учет: учебник/ Н. П. Кондраков. – М.: ИНФРА-М, 2006. 592 с.
14. Коренева О. Н. Управленческая отчетность коммерческого банка // Аудит и финансовый анализ. 2006. № 4. С. 37 – 38.
15. Кузьмина М. С. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отраслях производственной сферы: учеб. пос. – М.: КНО-РУС, 2010. 248 с.
16. Слободняк И. А. Содержание основных форм внутренней бухгалтерской отчетности коммерческих организаций: монография / И. А. Слободняк. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2012. 248 с.
17. Соколов А. Ю. Управленческая отчетность промышленных предприятий // Все для бухгалтера. 2006. № 19. С. 13 – 15.
18. Управленческий учет: учебник/ Под ред. А. Д. Шеремета. – М.: ИНФРА-М, 2009. 429 с.
19. Юдина Л. Н. Управленческая отчетность организации // Экономический анализ. Теория и практика. 2007. № 15. С. 18 – 20.
20. Янковский К. П., Мухарь И. Ф. Управленческий учет: учеб. пос. – СПб.: Питер, 2011 368 с.

## CONTENT OF THE MANAGERIAL REPORTS AND LEVEL OF ITS FORMATION

**Keyword:** *managerial reports, managerial decisions, forms of reports, level of formation of reports, stages performances statements.*

**Annotation.** *In the article the definition of «managerial reports», goals and tasks, which are faced before managerial reports, demands, required to managerial reports, types and forms of managerial reports are considered. He levels of formation for subjects are done.*

---

**ИГОШИНА ЮЛИЯ АЛЕКСАНДРОВНА** – старший преподаватель кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита, Нижегородский государственный инженерно-экономический институт, Россия, Княгинино, (buhngiei@yandex.ru).

**IGOSHINA JULIA ALEKSANDROVNA** – the senior teacher of the chair of bookkeeping, the analysis and audit, Nizhniy Novgorod State engineering-economic institute, Russia, Knyaginino, (buhngiei@ yandex.ru).

---