



Министерство экономического развития и торговли  
Российской Федерации

Государственный университет – Высшая школа экономики

Факультет бизнес-информатики

---

Д.В.Исаев, Т.К.Кравченко

# ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

*Методические рекомендации по организации занятий  
и самостоятельной работы студентов*

Москва – 2006

## АННОТАЦИЯ

Настоящие Методические рекомендации разработаны с целью оказания содействия студентам, изучающим дисциплину «Информационные технологии управленческого учета» и являются составной частью учебно-методического комплекса.

Документ содержит формулировку цели и задач курса, описание его структуры, включая теоретическую часть (изучение методов управленческого учета и теоретических аспектов информационных систем управления) и практическую часть (изучение программного обеспечения с привлечением специалистов базовых кафедр).

Также приводятся требования к подготовке эссе и требования к экзамену, включая пример экзаменационного задания.

Для более углубленного изучения материала приведен список рекомендуемой литературы и дополнительных источников информации (Интернет).

Одним из элементов учебно-методического комплекса «Информационные технологии управленческого учета» является сборник публикаций, который включает в себя нормативные документы и статьи, опубликованные в электронных средствах массовой информации (Интернет). Эти материалы служат дополнением к учебно-методическому пособию «Информационные технологии управленческого учета» и учебным пособиям по отдельным программным продуктам. Электронные публикации, включенные в состав сборника, предназначены для использования студентами в ходе самостоятельной подготовки, наряду с печатными изданиями по вопросам управленческого учета и применения информационных систем управления.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ КУРСА</b>	<b>6</b>
<b>2. СТРУКТУРА КУРСА</b>	<b>7</b>
<b>3. ЭКЗАМЕН</b>	<b>17</b>
<b>4. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА И ДРУГИЕ ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ</b>	<b>18</b>
<b>5. АННОТАЦИИ К СБОРНИКУ ПУБЛИКАЦИЙ</b>	<b>22</b>
<b>    Часть 1. НОРМАТИВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ</b>	<b>24</b>
Федеральный закон от 21 ноября 1996 г. № 129-ФЗ «О бухгалтерском учете»	24
МСФО – Основы составления и представления финансовой отчетности	25
МСФО (IAS) 1 «Представление финансовой отчетности»	27
Методические рекомендации по организации и ведению управленческого учета	28
Концепции и принципы управленческого учета. Методические рекомендации	29
Управление затратами. Методические рекомендации	30
Бюджетирование. Методические рекомендации (1-й вариант)	31
Бюджетирование. Методические рекомендации (2-й вариант)	32
Цели бизнеса и потребности в информации. Методические рекомендации	33
Инвестиционные решения. Методические рекомендации	34
<b>    Часть 2. ПУБЛИКАЦИИ ПО УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ УЧЕТУ</b>	<b>35</b>
<i>Афанасьев А.</i> Особенности бюджетной модели компании	35
<i>Бреслав Е.</i> Зачем предприятию управленческий учет?	36

<i>Васенев К.</i> Расчет затрат в контроллинге	37
<i>Вихров А.А., Лекомцев П.А.</i> Интеграция систем KPI/BSC и бюджетирования в единый инструмент управления	38
<i>Гаврилов Д.А.</i> История развития стандарта управления промышленным предприятием MRP II	39
<i>Гаврилова О.</i> Типичные ошибки процесса бюджетирования. – Консультант, 2005, № 3.	40
<i>Глинский Ю.М.</i> Теория Activity Based Costing	41
<i>Иванов Р.</i> Бюджетирование. Практические аспекты постановки задачи	42
<i>Керимов В.Э., Минина Е.В.</i> Управленческий учет и проблемы классификации затрат	43
<i>Колесников С.Н.</i> Производственное и функциональное управление: от MRP к ERP и CSRP	44
<i>Мошкина Т.</i> Путеводитель по морям учета	45
<i>Саяпина Е.В.</i> Бюджетирование как система управления предприятием	46
<i>Хорнгрен Ч., Фостер Дж., Датар Ш.</i> Роль учета в деятельности организации	47
<i>Чередников М.</i> Внутренняя отчетность для менеджера: кому верить?	48
<i>Шепелев Д.</i> Что такое управленческий учет	49
<i>Johnson S.</i> Beyond Budgeting	50
<i>Vale J.</i> Activity-Based Management Provides More to the Bottom Line	51
<b>Часть 3. ПУБЛИКАЦИИ ПО ИНФОРМАЦИОННЫМ СИСТЕМАМ УПРАВЛЕНИЯ</b>	<b>52</b>
<i>Духонин Е.Ю., Исаев Д.В.</i> Business Performance Management – новый сегмент рынка систем управления	52
<i>Духонина О.В., Исаев Д.В.</i> BI-системы и проблема единого взгляда на управленческую информацию	53
<i>Исаев Д.В., Михайлов А.Г.</i> ERP глазами финансового директора	54
<i>Исаев Д.В., Попов П.Д.</i> Бюджетирование: от теории к автоматизации	55

<i>Когаловский В.М.</i> Происхождение ERP	56
<i>Макова М.</i> Два учета и разница между ними	57
<i>Мельник О.</i> ERP и системы бюджетирования: тенденции и проблемы	58
<i>Строев А.</i> Решение SAS для процессно-ориентированного управления компанией	59
<i>Чаадаев В., Бронникова Т.</i> Построение интегрированной системы управления компанией: управление финансами и ERP-система	60
<i>Pombar F.</i> ABM for Financial Institutions	61
<i>Zsolt T.</i> Business Modeling: Ready for Prime Time	62

# 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ КУРСА

Дисциплина нацелена на приобретение теоретических знаний и получение практических навыков использования информационных систем для решения трех основных групп задач управленческого учета:

(1) учет и управление затратами;

(2) поддержка принятия решений в области финансового и производственного управления;

(3) планирование и бюджетирование.

В результате освоения дисциплины студент должен:

- *знать* функциональность информационных систем класса ERP (систем управления ресурсами предприятия) в части реализации задач управленческого в таких областях, как управление финансами, управление запасами, управление производством, управление обслуживанием оборудования, управление персоналом;

- *знать* функциональность информационных систем класса BPM (систем управления эффективностью бизнеса), включая целевое управление, моделирование бизнеса, планирование, бюджетирование, прогнозирование, мониторинг, отчетности;

- *знать* соотношение информационных систем классов ERP и BPM и наличие синергического эффекта при их интеграции.

- *знать* роль для систем бизнес-интеллекта (BI) для решения учетных задач, а также роль аналитических приложений в повышении эффективности управленческой деятельности;

- *уметь* решать задачи учета затрат и калькуляции себестоимости, задачи поддержки принятия решений в области финансового и производственного управления (выбор ассортимента производимой продукции, выбор между производством комплектующих изделий или их закупкой у сторонних организаций и др.), задачи планирования и бюджетирования с применением информационных систем;

- *иметь представление* о перспективах развития информационных систем в части реализации задач управленческого учета.

## 2. СТРУКТУРА КУРСА

Курс состоит из трех частей: теоретической части, практической части и эссе.

**Теоретическая часть** предусматривает изучение методологии управленческого учета, основных принципов построения информационных систем управления, а также вопросов реализации методов управленческого учета в информационных системах.

**Практическая часть** курса предусматривает более детальное рассмотрение отдельных информационных систем, разработанных компаниями SAP, Microsoft, Hyperion, Cognos и др.

Практические занятия проводятся на базовых кафедрах ИТ-компаний, организованных на факультете бизнес-информатики ГУ-ВШЭ (ЛАНИТ, IBS и др.), с привлечением специалистов этих компаний.

**Эссе** позволяет оценить способность студента к самостоятельной проработке отдельных тем, которые, как правило, носят проблемный характер и требуют применения знаний и суждений в определенной области. Эссе предусматривает написание текстовой части и выступление с презентацией перед аудиторией, с последующим обсуждением доклада. При выставлении оценки за эссе преподавателем принимаются во внимание: глубина проработки вопроса, качество текста и презентации.

**Пример практического задания, выполняемого в курсе изучения  
специализированной системы планирования и бюджетирования**

**Hyperion Planning**

**(Создание структуры счетов)**



В этом упражнении создается и разрабатывается структура счетов по каждому типу плана. При создании структуры обратите внимание на то, что счета верхнего уровня доходов относятся к двум типам плана: «продажи» (Sales) и «прибыли-убытки» (PandL). Однако, тип Sales является исходным, поэтому данные для счетов доходов вводятся и хранятся в базе данных Sales, а в базу данных PandL извлекаются по мере необходимости.

*Добавление таблицы псевдонимов*

1) В Web-клиенте Hyperion Planning на закладке **Администрирование** выберите **Таблицы Псевдонимов**.

1) Нажмите **Создать**.

2) В диалоговом окне добавления таблицы введите имя **German** и нажмите **ОК**.

В дальнейшем, выполняя это упражнение, при создании некоторых счетов вы укажете в качестве имени таблицы псевдонима German.

*Определение элемента-счета верхнего уровня*

1) В Web-клиенте Hyperion Planning на закладке **Администрирование** выберите **Направления**.



- 2) Выберите аналитическое направление **Счета** и нажмите кнопку **Добавить Дочерний Элемент**
- 3) Добавьте элемент Net Income со следующими свойствами:

<b>Имя</b>	Net Income
<b>Псевдоним</b>	Default
	Income
<b>Тип Счета</b>	Revenue
<b>Тип Обменного Курса</b>	Average
<b>Тип Данных</b>	Currency
<b>Перераспределение 4-4-5</b>	эта опция должна быть снята
<b>Способ Хранения Данных</b>	Dynamic Calc
<b>Тип Плана</b>	Допустимы Sales и PandL. Агрегация устанавливается на сложение (Суммирование) для обоих типов плана.
<b>Тип Плана Источника</b>	PandL

Имя и псевдоним элемента не должны совпадать.

- 4) Нажмите **Сохранить**.

*Добавление расчета для чистого дохода (Net Income)*

В этой части упражнения с помощью опций агрегации на панели Plan Type задается следующий расчет:

$$\text{Net Income} = \text{Gross Profit} - \text{Total Expenses}$$

- 1) Добавьте элемент **Gross Profit** к аналитическому направлению счетов в качестве подчиненного элементу Net Income и назначьте для него следующие свойства:

<b>Имя</b>	Gross Profit
<b>Псевдоним</b>	Default
<b>Alias</b>	Profit
<b>Тип Счета</b>	Revenue
<b>Тип Обменного Курса</b>	Average
<b>Тип Данных</b>	Currency
<b>Перераспределение 4-4-5</b>	эта опция должна быть снята
<b>Тип Плана</b>	Допустимы Sales и PandL. Агрегация устанавливается на сложение (Суммирование) для обоих типов.
<b>Тип Плана Источника</b>	Sales

2) Нажмите **Сохранить**.

3) Добавьте элемент **Expenses and Allocations** к аналитическому направлению счетов (Accounts) в качестве подчиненного элементу Net Income со следующими свойствами:

<b>Имя</b>	Expenses and Allocations
<b>Псевдоним</b>	Default
	Total Expenses and Allocations
<b>Тип Счета</b>	Expense
<b>Тип Обменного Курса</b>	Average
<b>Тип Данных</b>	Currency
<b>Перераспределение 4-4-5</b>	эта опция должна быть снята
<b>Способ Хранения Данных</b>	Dynamic Calc
<b>Тип Плана</b>	Допустимы Sales и PandL. Агрегация устанавливается на вычитание (-).
<b>Тип Плана Источника</b>	PandL

4) Нажмите **Сохранить**.

5) Добавьте элемент **Total Expenses** в качестве дочернего элемента Expenses and Allocations.

<b>Имя</b>	Total Expenses
<b>Псевдоним</b>	German
	Sum Aufwendungen
<b>Тип Счета</b>	Expense
<b>Тип Обменного Курса</b>	Average
<b>Тип Данных</b>	Currency
<b>Перераспределение 4-4-5</b>	эта опция должна быть снята
<b>Способ Хранения Данных</b>	Dynamic Calc
<b>Тип Плана</b>	Допустимы Sales и PandL. Агрегация устанавливается на суммирование (+).
<b>Тип Плана Источника</b>	PandL

6) Нажмите **Сохранить**.

7) Добавьте элемент **Allocations** в качестве дочернего элемента Expenses and Allocations.

<b>Имя</b>	Allocations
<b>Тип Счета</b>	Expense
<b>Тип Обменного Курса</b>	Average
<b>Тип Данных</b>	Currency
<b>Перераспределение 4-4-5</b>	эта опция должна быть снята
<b>Способ Хранения</b>	Dynamic Calc

<b>Данных</b>	
<b>Тип Плана</b>	Допустимы Sales и PandL. Агрегация устанавливается на суммирование (+).
<b>Тип Плана Источника</b>	PandL

8) Нажмите **Сохранить**.

1.

### *Добавление счета расходов*

1) Добавьте следующий дочерний элемент к Total Expenses:

### **Office Expenses**

<b>Имя</b>	9800
<b>Псевдоним</b>	German
<b>Описание</b>	Office Expenses
	Burokosten
<b>Тип Счета</b>	Expense
<b>Тип Обменного Курса</b>	Average
<b>Тип Данных</b>	Currency
<b>Перераспределение 4-4-5</b>	эта опция должна быть установлена
<b>Тип Плана</b>	Допускается PandL. Агрегация устанавливается на сложение (Суммирование).
<b>Тип Плана Источника</b>	PandL

2) Нажмите **Сохранить**.

3) Добавьте следующий дочерний элемент к Allocations:

### **Allocations in**

<b>Имя</b>	5430
<b>Псевдоним</b>	Default
	Allocations in
<b>Тип Счета</b>	Expense
<b>Тип Обменного Курса</b>	Average
<b>Тип Данных</b>	Currency
<b>Перераспределение 4-4-5</b>	эта опция должна быть снята
<b>Тип Плана</b>	Допускается PandL. Агрегация устанавливается на сложение (Суммирование).
<b>Тип Плана Источника</b>	PandL

4) Нажмите **Сохранить**.

#### *Добавление счетов Net Sales u Profit Percent*

1) Добавьте **Net Sales** в качестве дочернего элемента Gross Profit, назначив для него следующие свойства:

<b>Имя</b>	Net Sales
<b>Тип Счета</b>	Revenue
<b>Тип Обменного Курса</b>	Average
<b>Тип Данных</b>	Currency
<b>Перераспределение 4-4-5</b>	эта опция должна быть снята
<b>Тип Плана</b>	Допускаются Sales и PandL. Агрегация – сложение (Суммирование для обоих типов).
<b>Тип Плана Источника</b>	Sales

2) Нажмите **Сохранить**.

- 3) Добавьте элемент **Profit Percent** к аналитическому направлению счетов в качестве дочернего элемента Net Income. Позднее к нему будет добавлена формула, рассчитывающая счет Gross Profit как процент от счета Net Sales.

<b>Имя</b>	Profit Percent
<b>Тип Счета</b>	Saved Assumption. Установив тип счета, нажмите Options и выберите вариант Non-Expense для представления расхождений и Balance для опции итогового значения.
<b>Тип Обменного Курса</b>	нет
<b>Тип Данных</b>	Percentage
<b>Перераспределение 4-4-5</b>	не используется
<b>Способ Хранения Данных</b>	Two Pass Calc
<b>Тип Плана</b>	Допускается Sales. Агрегация – игнорировать (~).
<b>Тип Плана Источника</b>	Sales

- 4) Нажмите **Сохранить**.

#### *Добавление предпосылок*

В этой части упражнения добавляется счет предпосылок 6000-Headcount (среднесписочная численность).

- 1) Добавьте элемент верхнего уровня под названием **Saved Assumptions** к аналитическому направлению счетов в качестве элемента, подчиненного Accounts, со следующими свойствами:

<b>Имя</b>	Saved Assumptions
<b>Тип Счета</b>	Saved Assumption
<b>Тип Обменного Курса</b>	None
<b>Тип Данных</b>	Non-currency

<b>Перераспределение 4-4-5</b>	эта опция должна быть снята
<b>Тип Плана</b>	Допускается Sales и PandL. Агрегация устанавливается на «игнорировать» (~) для обоих типов плана.
<b>Тип Плана Источника</b>	PandL

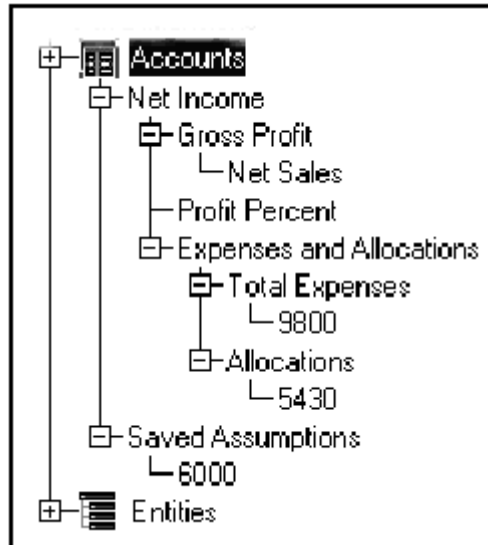
2) Нажмите **Сохранить**

3) Добавьте элемент **6000** в качестве дочернего элемента Saved Assumptions.

<b>Имя</b>	6000
<b>Псевдоним</b>	Default
	Headcount
<b>Тип Счета</b>	Saved Assumption. Установив тип счета, нажмите Options и выберите Non-Expense для показа расхождений и Balance для итогового значения.
<b>Тип Обменного Курса</b>	None
<b>Тип Данных</b>	Non-Currency
<b>Перераспределение 4-4-5</b>	не используется
<b>Тип Плана</b>	Допустимы Sales и PandL. Агрегация устанавливается на пропуск (~).
<b>Тип Плана Источника</b>	PandL

4) Нажмите **Сохранить**

5) Убедитесь, что схема данных выглядит следующим образом:



Оставшаяся часть структуры счетов импортируется с помощью Hyperion Application Link в одном из последующих упражнений.



### 3. ЭКЗАМЕН

**Экзамен** включает в себя:

- (1) устный ответ на теоретический вопрос из области управленческого учета и его автоматизации;
- (2) решение расчетной задачи.

#### Пример экзаменационного билета

**ВОПРОС.**

Функциональность информационных систем класса Business Performance Management (BPM). Совместное использование ERP- и BPM-систем в комплексной корпоративной информационной системе.

**ЗАДАЧА.**

Компания имеет возможность реализовать один из двух инвестиционных проектов – А или В. Каждый из проектов предусматривает первоначальные инвестиции в 2000 году (проект А – 3 млн.руб., проект В – 2 млн.руб.), с окупаемостью в течение трех последующих лет.

Входящий денежный поток проекта А – 1 млн.руб. в 2001 году, 1,3 млн.руб. в 2002 году и 1,8 млн.руб. в 2003 году.

Входящий денежный поток проекта В – 1,5 млн.руб. в 2001 году, 0,8 млн.руб. в 2002 году и 0,3 млн.руб. в 2003 году.

Средневзвешенная стоимость капитала компании (дисконтная ставка, применяемая для анализа инвестиционных проектов) составляет 10%.

**Требуется:** Обосновать выбор одного из двух проектов с применением (а) метода чистой приведенной стоимости; (б) метода внутренней нормы рентабельности.

## 4. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА И ДРУГИЕ ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ

Основным учебным пособием, рекомендуемым при изучении курса, является учебное пособие «Информационные технологии управленческого учета», являющееся составной частью учебно-методического комплекса. Учебное пособие содержит основные сведения о методологии управленческого учета и ее реализации в информационных системах, а также включает обширный список литературы для дополнительного изучения.

Ниже приводятся основные наименования литературы, сгруппированные по трем категориям:

- (1) литература по теории управленческого учета;
- (2) литература по системам планирования ресурсов предприятия (ERP-системам);
- (3) литература по системам управления эффективностью бизнеса (BPM-системам).

Ниже также приводится список электронных ресурсов, в которых публикуются материалы по управленческому учету и информационным системам управления.

### Литература по теории управленческого учета

*Друри К.* Введение в управленческий и производственный учет. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 783 с.

*Друри К.* Управленческий и производственный учет. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 1071 с.

*Хорнгрен Ч.Т., Фостер Дж.* Бухгалтерский учет: управленческий аспект. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 416 с.

*Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В.* Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 400 с.

**Литература по системам планирования ресурсов предприятия  
(ERP-системам)**

*Питеркин С.В., Оладов Н.А., Исаев Д.В.* Точно вовремя для России. Практика применения ERP-систем. – М.: Альпина Паблишер, 2002. – 368 с.

*О’Лири Д.* ERP системы. Современное планирование и управление ресурсами предприятия. Выбор, внедрение, эксплуатация. – М.: Вершина, 2004. – 272 с.

**Литература по системам управления эффективностью бизнеса  
(BPM-системам)**

*Духонин Е.Ю., Исаев Д.В., Мостовой Е.Л. и др.* Концепция Business Performance Management: начало пути. / Под ред. Г.В.Генса. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 269 с.

*Ковени М., Гэнстер Д., Хартлен Б., Кинг Д.* Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 232 с.

## Электронные источники информации (Интернет)

### Сайты профессиональных организаций, консалтинговых компаний и электронных изданий:

Сайт Экспертно-консультативного совета по вопросам управленческого учета при Министерстве экономического развития и торговли РФ:

<http://cma.org.ru/cma>

Сайт проекта реформирования бухгалтерского учета и отчетности в РФ:

<http://www.accountingreform.ru/>

Сайт CONSULTING.RU:

<http://consulting.ru/>

Сайт E-EXECUTIVE.RU:

<http://www.e-executive.ru/>

Сайт консалтинговой компании iTeam: <http://www.iteam.ru/>

Сайт Ассоциации присяжных сертифицированных бухгалтеров  
(the Association of Chartered Certified Accountants, ACCA):

<http://www.accaglobal.com/>

Сайт Института управленческого учета

(the Chartered Institute of Management Accountants, CIMA)

<http://www.cimaglobal.com/>

Сайт BPM Forum:

<http://www.bpmforum.org/>

Сайт BPM Magazine:

<http://www.bpmmag.net/>

Сайт BPM Partners:

<http://www.bmpartners.com/>

Сайт BPM Standards Group:

<http://www.bpmstandardsgroup.org/>

**Сайты разработчиков информационных систем управления и ИТ-компаний:**

Сайт компании SAP:	<a href="http://www.sap.com/cis/">http://www.sap.com/cis/</a>
Сайт компании Microsoft:	<a href="http://www.microsoft.com/Rus/Dynamics/">http://www.microsoft.com/Rus/Dynamics/</a>
Сайт компании Oracle:	<a href="http://www.oracle.com/global/ru/">http://www.oracle.com/global/ru/</a>
Сайт компании Hyperion:	<a href="http://www.hyperion.com/">http://www.hyperion.com/</a>
Сайт компании Cognos:	<a href="http://www.cognos.com/">http://www.cognos.com/</a>
Сайт компании Infor:	<a href="http://www.extensity.com/">http://www.extensity.com/</a>
Сайты компании ЛАНИТ:	<a href="http://www.erp.lanit.ru/">http://www.erp.lanit.ru/</a> <a href="http://www.hyperion.ru/">http://www.hyperion.ru/</a>
Сайт компании IBS:	<a href="http://www.ibs.ru/content/rus/rubr36/rubr-360.asp">http://www.ibs.ru/content/rus/rubr36/rubr-360.asp</a>
Сайт компании Columbus IT Partner:	<a href="http://www.cognos.ru/">http://www.cognos.ru/</a>
Сайт компании КОРУС Консалтинг:	<a href="http://www.korusconsulting.ru/">http://www.korusconsulting.ru/</a>
Сайт компании МАГ Консалтинг:	<a href="http://www.mag-consulting.ru/">http://www.mag-consulting.ru/</a>

## 5. АННОТАЦИИ К СБОРНИКУ ПУБЛИКАЦИЙ

Основной задачей сборника публикаций, входящих в состав учебно-методического комплекса «Информационные технологии управленческого учета», является предоставление студентам возможности углубления своих знаний как в области управленческого учета, так и в области информационных систем, позволяющих реализовать методы управленческого учета на практике.

В сборник включены материалы, опубликованные в Интернет, при этом для каждой публикации указан ее постоянный электронный адрес. Следует отметить, что действующее законодательство в области авторских и издательских прав не позволяют включить в сборник многочисленные работы, выпущенные в виде книг и статей в печатных средствах массовой информации. Такие публикации приведены в списке литературы (см. Программу дисциплины «Информационные технологии управленческого учета») и являются доступными в печатном виде. Что касается электронных публикаций, то их воспроизведение допустимо только со ссылкой на «основную» электронную публикацию, а также с разрешения автора публикации и соответствующего электронного издания. Именно поэтому настоящий документ содержит аннотации к сборнику публикаций, а приведенные ссылки позволяют без труда получить доступ к полному тексту публикации.

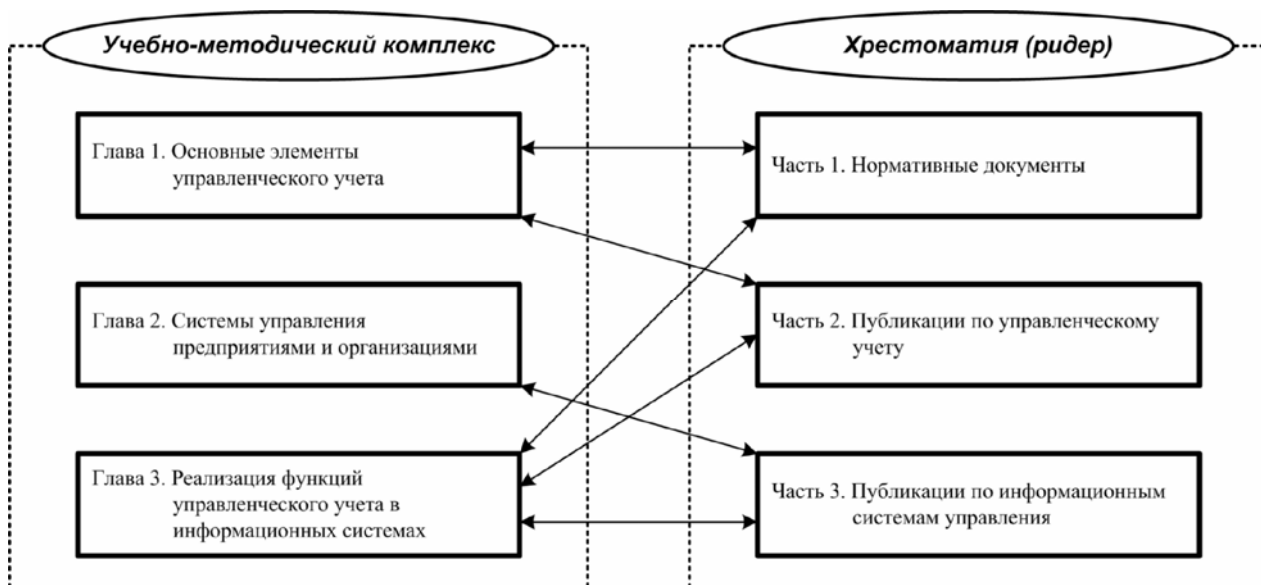
Публикации, аннотации которых приведены в сборнике, сгруппированы в три раздела (части).

**Первая часть** включает нормативные документы по вопросам учета, к которым, в частности относятся Федеральный закон РФ № 129-ФЗ «О бухгалтерском учете», Методические рекомендации по организации и ведению управленческого учета, утвержденные Экспертно-консультативным советом по вопросам управленческого учета при Министерстве экономического развития и торговли РФ, а также несколько учебных пособий, разработанных компаниями «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит» и «Росэкспертиза» в рамках проекта реформирования системы учета и отчетности в РФ.

**Во второй части** содержатся аннотации статей ряда российских и зарубежных специалистов по управленческому учету, включая фрагменты книг Д.А.Гаврилова, С.Н.Колесникова и Ч.Хорнгрена.

**Третья часть** включает аннотации статей российских и зарубежных авторов по вопросам применения информационных технологий для управления предприятиями и решения задач управленческого учета. Большинство публикаций этого раздела посвящены двум основным категориям информационных систем управления – системам управления ресурсами предприятий (*Enterprise Resource Planning, ERP*) и системам управления эффективностью бизнеса (*Business Performance Management, BPM*).

Соотношение трех частей сборника публикаций с главами учебно-методического пособия «Информационные технологии управленческого учета», также входящего в состав комплекса, приведено на рисунке.



Следует отметить, что авторами публикаций, включенных в сборник, довольно часто высказываются небесспорные мнения, которые могут не совпадать с мнением разработчиков учебно-методического комплекса.

## **Часть 1.**

# **НОРМАТИВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ**

---

### **Федеральный закон от 21 ноября 1996 г. № 129-ФЗ «О бухгалтерском учете»**

Федеральный закон №129-ФЗ является основным нормативным документом, регламентирующим бухгалтерский учет в Российской Федерации. В документе дается определение бухгалтерского учета, описываются основные задачи и подходы к организации учета на предприятиях и в организациях. Также рассматриваются основные требования к ведению бухгалтерского учета, первичные документы и регистры учета, подходы к оценке и инвентаризации имущества и обязательств.

В части бухгалтерской отчетности Закон определяет ее состав, адреса и сроки предоставления, а также режим хранения отчетных документов.

Отдельная статья Закона посвящена публичности бухгалтерской отчетности, что является актуальным для акционерных обществ открытого типа, банков и других кредитных организаций, а также для страховых организаций, бирж, инвестиционных и иных фондов, создающихся за счет частных, общественных и государственных средств. В Законе отмечается, что публичность бухгалтерской отчетности обеспечивается ее размещением в средствах массовой информации, доступных пользователям бухгалтерской отчетности, а также в ее передаче территориальным органам государственной статистики по месту регистрации организации.



## **МСФО – Основы составления и представления финансовой отчетности**

Документ представляет собой учебное пособие, разработанное специалистами ЗАО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит» и ООО «Росэкспертиза». Авторское право на пособие принадлежит Европейскому Союзу, в соответствии с политикой которого разрешается бесплатное использование материала в некоммерческих целях.

Учебное пособие разработано на основе одного из документов, выпущенных Комитетом по международным стандартам финансовой отчетности (*International Accounting Standards Committee, IASC*) – Основ составления и представления финансовой отчетности (*Framework for the Preparation and Presentation of Financial Statements*). Этот документ является основополагающим по отношению к другим международным стандартам финансовой отчетности, поскольку в нем сформулированы основные принципы, на которых в той или иной степени базируются все остальные стандарты.

В документе определяется, что цель финансовой отчетности заключается в том, чтобы представлять информацию о финансовом положении, результатах хозяйственной деятельности и изменениях финансового положения компании, полезную для широкого круга пользователей с точки зрения принятия решений. Далее описываются основные группы пользователей финансовой отчетности, а в качестве основных принципов формирования отчетности выделяются принцип начислений и принцип непрерывности деятельности.

В документе также рассматриваются качественные характеристики финансовой отчетности – понятность, уместность, существенность, достоверность, сопоставимость. В отдельном разделе рассмотрена проблема обеспечения «достоверного и

объективного взгляда» на финансовое положение, результаты хозяйственной деятельности и изменения финансового положения компании.

В качестве основных форм финансовой отчетности рассматриваются бухгалтерский баланс и отчет о прибылях и убытках, приводится подробное описание структуры каждого из этих отчетов.

В пособии также рассматриваются вопросы признания (*recognition*) элементов финансовой отчетности (активов, обязательств, доходов, расходов), а также вопросы стоимостной оценки объектов учетов и поддержания капитала предприятия.

Пособие также включает задания для самоконтроля (множественный выбор) и ответы на задания.

**Адрес публикации в Интернет:**

<http://www.accountingreform.ru/ru/materials/accounting/workbooks/>

## **МСФО (IAS) 1 «Представление финансовой отчетности»**

Документ представляет собой учебное пособие, разработанное специалистами ЗАО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит» и ООО «Росэкспертиза». Авторское право на пособие принадлежит Европейскому Союзу, в соответствии с политикой которого разрешается бесплатное использование материала в некоммерческих целях.

Учебное пособие разработано на основе Международного стандарта финансовой отчетности (IAS) 1 «Представление финансовой отчетности» (*Presentation of financial statements*). В стандарте описываются требования к представлению организациями финансовой отчетности, сопоставимой как во времени (за ряд отчетных периодов), так и с финансовой отчетностью других организаций. МСФО (IAS) 1 устанавливает требования по представлению финансовой отчетности, содержит требования к ее структуре, а также определяет минимальные требования к содержанию отчетности.

В документе подробно описываются такие аспекты формирования финансовой отчетности, как принцип непрерывности деятельности, метод начислений, последовательность представления, существенность и группировка информации, взаимозачет статей отчетности, обеспечение сопоставимости информации. Подробно рассмотрены требования к составу и содержанию бухгалтерского баланса, отчета о прибылях и убытках, отчета об изменениях капитала, отчета о движении денежных средств.

Пособие также включает задания для самоконтроля (множественный выбор) и ответы на задания.

**Адрес публикации в Интернет:**

<http://www.accountingreform.ru/ru/materials/accounting/workbooks/>

## **Методические рекомендации по организации и ведению управленческого учета**

Методические рекомендации утверждены Экспертно-консультативным советом по вопросам управленческого учета при Министерстве экономического развития и торговли Российской Федерации и рекомендованы к применению российскими предприятиями.

Целью разработки является оказание помощи руководителям организаций, независимо от их организационно-правовых форм и форм собственности, по проведению мероприятий, направленных на формирование полной, оперативной и достоверной информационной и аналитической базы принятия обоснованных управленческих решений, а также для осуществления оперативного контроля эффективности использования ресурсов организации.

В документе рассматриваются цели и задачи управленческого учета и основы управленческой отчетности. В приложениях к Методическим рекомендациям содержатся характеристики основных различий между финансовым и управленческим учетом, глоссарий управленческого учета, а также примерные формы управленческой отчетности.

**Адрес публикации в Интернет:**

[http://cma.org.ru/cma/95922?PARENT\\_RUBR=21177](http://cma.org.ru/cma/95922?PARENT_RUBR=21177) .

## **Концепции и принципы управленческого учета. Методические рекомендации**

Методические рекомендации предназначены для отражения управленческих методик и технологий, основанных на базовых концепциях и принципах, которые помогают менеджерам в достижении целей предприятий.

Основными задачами Методических рекомендаций, являются:

- определение маржинального подхода и его применение для принятия оперативных управленческих решений и выработки ценовой политики предприятия;
- обоснование необходимости применения функционально-стоимостного анализа (ФСА), рассмотрение проблемных вопросов, связанных с использованием этого метода;
- описание практического применения метода функционального управления, который основывается на концепции ФСА и дополняет существующие методы управления;
- обоснование необходимости совершенствования финансовой функции предприятия при постановке системы управленческого учета, описание основных этапов реорганизации финансовой службы предприятия.

Документ включает описание базовых концепций и принципов управленческого учета и практические примеры их применения в системе управления предприятием.

**Адрес публикации в Интернет:**

[http://cma.org.ru/cma/21209?PARENT\\_RUBR=21177](http://cma.org.ru/cma/21209?PARENT_RUBR=21177) .

## **Управление затратами. Методические рекомендации**

Документ является одним из элементов сборника методических рекомендаций, разработанного совместно Министерством экономического развития и торговли РФ и рабочей группой проекта «Реформа системы бухгалтерского учета II в Российской Федерации», финансируемого Европейским Союзом.

Сборник методических рекомендаций охватывает различные концепции управленческого учета и разработан в помощь профессиональным бухгалтерам для углубления теоретических знаний и развития практических навыков.

Целью методических рекомендаций является обзор общепринятых систем учета затрат, применяемых предприятиями, анализ основных характеристик каждой из систем, а также условий, при которых эти системы учета затрат могут быть использованы на практике.

Методические рекомендации охватывают вопросы общего применения систем и методов учета затрат. При этом конкретное применение рекомендаций зависит от специфики каждого предприятия и остается за рамками настоящего документа. Вопросы отражения и оценки операций рассматриваются в совокупности с другими часто встречающимися вопросами.

**Адрес публикации в Интернет:**

[http://cma.org.ru/cma/151089?PARENT\\_RUBR=21177](http://cma.org.ru/cma/151089?PARENT_RUBR=21177) .

## **Бюджетирование. Методические рекомендации (1-й вариант)**

Документ разработан в рамках проекта «Реформа бухгалтерского учета и отчетности II» совместно с Министерством экономического развития и торговли Российской Федерации, при финансовой поддержке Европейского Союза.

Методические рекомендации посвящены различным концепциям управленческого учета. Они рассчитаны на использование профессиональными бухгалтерами в качестве пособий для совершенствования профессиональных знаний и навыков.

Целью пособия является повышение уровня знаний, которые требуются для профессиональной деятельности специалистов финансовой сферы и руководителей предприятий. В пособии рассматриваются основные вопросы бюджетного планирования и контроля, методология формирования операционных и финансовых бюджетов, а также принципы организации бюджетирования в организациях различных типов.

Подход, изложенный в пособии, является общим для всех производственных предприятий, деятельность которых носит коммерческую направленность. Однако многие из рассмотренных принципов и методов могут применяться и в некоммерческих организациях, например, в сфере политики или образования.

**Адрес публикации в Интернет:**

[http://cma.org.ru/cma/151095?PARENT\\_RUBR=21177](http://cma.org.ru/cma/151095?PARENT_RUBR=21177) .

## **Бюджетирование. Методические рекомендации (2-й вариант)**

Задача настоящих Методических рекомендаций состоит в том, чтобы помочь специалистам в области экономики и финансов изучить методику бюджетного процесса и сформировать у них знания и навыки, необходимые для подготовки бюджетов, с учетом специфики их организаций.

В документе дается определение бюджетирования, описываются его цели и задачи, а также принципы определения горизонта планирования. Особое внимание уделено вопросам описания финансовой структуры предприятия (центров ответственности и центров затрат), а также организационным аспектам бюджетного процесса.

В то же время в документе не раскрываются вопросы применения методов количественного анализа, которые могут использоваться при прогнозировании тенденций, например, линейного программирования и регрессионного анализа.

**Адрес публикации в Интернет:**

[http://cma.org.ru/cma/151094?PARENT\\_RUBR=21177](http://cma.org.ru/cma/151094?PARENT_RUBR=21177) .



## **Цели бизнеса и потребности в информации. Методические рекомендации**

Пособие разработано группой проекта «Реформа бухгалтерского учета и отчетности II» совместно с Министерством экономического развития и торговли Российской Федерации, при финансовой поддержке Европейского Союза.

Методические рекомендации посвящены различным концепциям управленческого учета. Они рассчитаны на использование профессиональными бухгалтерами в качестве пособий для совершенствования профессиональных знаний и навыков. Данное пособие предназначено для ознакомления с общими принципами управленческого учета, применимыми в любых сферах деятельности.

Целями данного пособия являются:

- рассмотрение основных направлений управления предприятием и факторов, на которые может воздействовать руководство с целью определения информации, необходимой для управления;
- подробное рассмотрение механизма перехода от общих организационных целей предприятия к более конкретным, поддающимся количественному определению;
- определение способов сегментации информации для оценки степени достижения целей и выполнения задач.

Подходы, описанные в пособии, ориентированы на коммерческие предприятия, но также могут применяться в государственном секторе.

**Адрес публикации в Интернет:**

[http://cma.org.ru/cma/151093?PARENT\\_RUBR=21177](http://cma.org.ru/cma/151093?PARENT_RUBR=21177) .

## **Инвестиционные решения. Методические рекомендации**

Пособие разработано группой проекта «Реформа бухгалтерского учета и отчетности II» совместно с Министерством экономического развития и торговли Российской Федерации, при финансовой поддержке Европейского Союза.

Целью разработки является краткий анализ информации, являющейся наиболее актуальной для принятия решений в области капиталовложений. Эти решения могут относиться как к покупке или замене отдельной единицы оборудования, так и к приобретению целой компании.

Данное пособие не является руководством, дающим детальные указания о реализации решений, а рассматривает основные способы и методы, которые могут сформировать основу для системы принятия инвестиционных решений в компании. В пособии рассматривается общий подход к применению различных методов, однако их конкретное применение является специфичным для каждого отдельного предприятия.

В пособии подробно рассматриваются вопросы бюджетирования капитальных затрат в сравнении с текущими расходами, метод дисконтированного денежного потока (DCF), вопросы выбора ставки дисконтирования, а также решения по выбору альтернативных проектов.

**Адрес публикации в Интернет:**

[http://cma.org.ru/cma/151090?PARENT\\_RUBR=21177](http://cma.org.ru/cma/151090?PARENT_RUBR=21177) .

## **Часть 2. ПУБЛИКАЦИИ ПО УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ УЧЕТУ**

---

***А.Афанасьев***

### **Особенности бюджетной модели компании**

В статье эксперта журнала «Финансовый директор» А.Афанасьева рассматриваются практические аспекты построения системы бюджетирования на предприятии. Среди факторов, определяющих особенности системы бюджетирования предприятия, отмечаются ограничения, влияющие на деятельность компании (объем сбыта, производственные мощности и т. д.), вид деятельности, стратегические цели, информационные потребности, размер и система управления предприятия.

Далее в работе подробно анализируется каждый из перечисленных факторов, с характеристикой их влияния на методiku формирования бюджетной модели предприятия.

Статья сопровождается комментариями и схемами бюджетных моделей, предоставленных специалистами Высшей школы финансового менеджмента АНХ при Правительстве РФ, а также компаний Carana Corporation, «Консультационная группа «АТК», «Логика бизнеса», «ПроИнвест Консалтинг», АКГ «Развитие бизнес-систем», iTeam, ЗАО «Фроловский электросталеплавильный завод» (г. Фролово, Волгоградская обл.) НПО «Сатурн» (г. Рыбинск, Ярославская обл.).

**Адрес публикации в Интернет:**

[http://www.iteam.ru/publications/finances/section\\_11/article\\_2341/](http://www.iteam.ru/publications/finances/section_11/article_2341/) .

*Е.Бреслав*

## **Зачем предприятию управленческий учет?**

Статья Е. Бреслава, специалиста компании «Business Matrix», посвящена анализу роли управленческого учета в системе управления предприятием.

В работе рассмотрены основные этапы цикла управления и значение управленческого учета на каждом из этапов. На этой основе сделан вывод, что учет представляет собой совершенно особую функцию управления, смысл которой заключается в формировании представления о ситуации. Это деятельность руководства по сбору и обработке информации как о предприятии, так и о самом управлении, а также об окружающей среде. Именно эта функция предшествует реализации всех остальных этапов и поэтому охватывает несколько этапов в цикле управления – планирование, исполнение, контроль, анализ и корректировка планов или целей.

Также отмечается, что управленческий учет возник не как альтернатива бухгалтерскому (финансовому) учету, а как его новое, «улучшенное и дополненное» издание, цель которого состоит в информационной поддержке лица, принимающего решения.

Далее в работе рассмотрены отдельные аспекты управленческого учета, в разрезе элементов отчета о прибыли и убытках, и бухгалтерского баланса.

Статья опубликована в журнале «Латвияс Экономистс», № 6, 2004 г.

**Адрес публикации в Интернет:**

[http://www.iteam.ru/publications/finances/section\\_50/article\\_2618/](http://www.iteam.ru/publications/finances/section_50/article_2618/)

*К.Васенев*

## **Расчет затрат в контроллинге**

В статье специалиста ЗАО «Ренова» К.Васенева отмечается, что существенными недостатками традиционных методов расчета затрат являются недостаточное отражение экономических зависимостей производственного процесса, обусловленное структурой расчета и структурой исходной информации, а также недостаточная точность, обусловленная высокой степенью обобщенности факторов, используемых при распределении косвенных затрат.

Отмечается, что более адекватным представляется использование таких направлений учета затрат, как учет по видам затрат (какие затраты возникли в процессе производства?), по местам возникновения затрат (где возникли затраты?), а также по носителям затрат (какова цель тех или иных затрат?).

Далее каждое из направлений учета затрат рассматривается более подробно, применительно к калькуляции себестоимости продукции и незавершенного производства.

Предлагаемые в статье методы распределения косвенных затрат обеспечивают более точный расчет себестоимости за счет более гибкого выбора факторов, влияющих на величину затрат.

**Адрес публикации в Интернет:**

[http://www.iteam.ru/publications/finances/section\\_50/article\\_1100/](http://www.iteam.ru/publications/finances/section_50/article_1100/)

*А.А.Вихров, П.А.Лекомцев*

## **Интеграция систем КPI/BSC и бюджетирования в единый инструмент управления**

В работе специалистов Аудиторско-консалтинговой группы «Развитие бизнес-систем» рассматривается крайне интересная и актуальная задача – совместное использование в системе управления предприятием двух управленческих методик, каждая из которых в настоящее время пользуется повышенным вниманием специалистов по теории и практики корпоративного управления.

С одной стороны, это методология управления по ключевым показателям эффективности (*key performance indicators, KPI*), основанная на формировании системы основных показателей, характеризующих достижение целей и эффективность деятельности компании. Разновидностью систем КPI является методология сбалансированных систем показателей (*balanced scorecard, BSC*), в которой стратегические показатели сбалансированы по различным аспектам.

С другой стороны, это методология бюджетирования, которая наряду со своей бесспорной актуальностью обладает объективными ограничениями, основными из которых являются недостаточное использование нефинансовых показателей и преимущественная ориентация на решение краткосрочных задач в ущерб долгосрочным.

Авторами предложены рекомендации, позволяющие обеспечить стратегическую ориентацию системы бюджетирования, на основе применения целевых показателей эффективности.

**Адрес публикации в Интернет:**

[http://www.iteam.ru/publications/finances/section\\_12/article\\_2634/](http://www.iteam.ru/publications/finances/section_12/article_2634/) .

*Д.А.Гаврилов*

## **История развития стандарта управления промышленным предприятием MRP II**

**(отрывок из книги «Управление производством на базе стандарта MRP II»)**

Данная публикация представляет собой отрывок из книги Д.А.Гаврилова «Управление производством на базе стандарта MRP II». Прежде всего, отмечается, что развитие новых технологий производственного управления имеет свои предпосылки, к которым, в частности, относятся усложнение промышленного производства, рост требований клиентов к качеству продукции и уровню обслуживания, сокращение времени вывода новых продуктов на рынок, совершенствование методологии и технологии управления. Это привело к объединению двух тенденций: методологического решения задач управления и применения вычислительной техники для поддержки решения этих задач.

Далее в публикации рассматриваются несколько этапов, которые стандарт управления промышленным предприятием MRP II прошел в своем становлении. К числу таких этапов относятся планирование потребности в материалах (*Material Requirements Planning, MRP*), управление мощностями (*Capacity Requirements Planning, CRP*), а также создание технологии «замкнутый цикл MRP» (*closed loop MRP*), охватывающей все стороны бизнеса, связанные с изготовлением продукции.

**Адрес публикации в Интернет:**

[http://www.iteam.ru/publications/it/section\\_52/article\\_2386/](http://www.iteam.ru/publications/it/section_52/article_2386/)

*Гаврилова О.*

## **Типичные ошибки процесса бюджетирования**

Статья генерального директора Центра профессиональной подготовки и консалтинга «Фин-Мастер» О.Гавриловой посвящена наиболее типичным ошибкам и просчетам, которые обычно допускаются предприятиями при создании своих систем бюджетирования.

Для того, чтобы сделать систему бюджетного управления максимально эффективной, необходимо выяснить, что представляет собой система бюджетного управления, каково ее назначение и условия успешного функционирования. При этом типичные ошибки, допускаемые на предприятиях при постановке системы бюджетирования, можно подразделить на три категории: концептуальные, методологические и управленческие.

Анализ типичных ошибок позволяет сделать вывод о том, что процедура разработки системы бюджетного управления должна включать следующие этапы: (1) определение целей и задач системы бюджетного управления; (2) определение центров финансовой ответственности и построение финансовой структуры компании; (3) разработка бюджетной модели компании, включая логику взаимосвязи бюджетов, а также логику построения бюджетов верхнего уровня; (4) разработка технологии обеспечения пользователей план-фактной информацией; (5) создание системы документооборота; (6) отладка работы системы в тестовом режиме; (7) обучение персонала; (8) выбор и внедрение системы автоматизации.

Статья опубликована в журнале «Консультант» № 3, 2005 г.

**Адрес публикации в Интернет:**

[http://www.iteam.ru/publications/finances/section\\_12/article\\_2076/](http://www.iteam.ru/publications/finances/section_12/article_2076/)



**Ю.М.Глинский**  
**Теория Activity Based Costing**

Статья специалиста компании «Информконтакт» Ю.М.Глинского посвящена одному из инновационных методов управленческого учета, получившему широкое распространение на европейских и американских предприятиях самого различного профиля – Activity Based Costing (ABC).

В статье отмечается, что среди типичных негативных результатов применения традиционных методов управленческого учета можно назвать занижение наценки на мелкосерийную продукцию (и завышение – на крупносерийную), более низкие показатели доходов в финансовом учете по сравнению с управленческим, кажущуюся высокую прибыльность технологически сложных и инновационных продуктов по сравнению с простыми. Этих проблем можно избежать, применяя методологию Activity Based Costing.

Еще больший эффект может быть достигнут за счет применения ABC в комплексе с концепцией учета затрат жизненного цикла продукта – *Life Cycle Costing (LCC)*. Среди основных причин актуальности этого подхода можно выделить резкое сокращение жизненного цикла изделий, увеличение стоимости подготовки и запуска в производство, а также практически полное определение финансовых показателей (затрат и доходов) на стадии проектирования. Подход LCC впервые был применен в рамках государственных проектов в оборонной отрасли, а впоследствии нашел применение в частном секторе.

**Адрес публикации в Интернет:**

[http://www.iteam.ru/publications/finances/section\\_50/article\\_988/](http://www.iteam.ru/publications/finances/section_50/article_988/)

***Р.Иванов***

## **Бюджетирование. Практические аспекты постановки задачи.**

В статье Р.Иванова, руководителя направления систем управления предприятиями компании «ЦМД-софт», посвящена практическим аспектам формирования системы бюджетирования предприятия. Цель статьи заключается в том, чтобы познакомить читателей с еще одним взглядом на этапы постановки бюджетного управления в коммерческих организациях и обозначить круг основных проблем, с которыми обычно сталкиваются при решении данной задачи, а также предложить способы решения возникающих задач. При этом подчеркивается, что обозначенные в статье этапы постановки бюджетного процесса и соответствующие проблемы взяты из реальной практики внедрения систем бюджетирования.

По мнению автора, к числу основных этапов постановки систем бюджетирования относятся: описание существующих бизнес-процессов работы компании, разработка форм бюджетов, разработка будущих бизнес-процессов, разработка бюджетного регламента (Положения о бюджете), апробирование, разработка функциональных требований, автоматизация процедур бюджетирования.

В работе также рассмотрены основные проблемы, с которыми компании сталкиваются при постановке бюджетного процесса.

Статья опубликована в журнале «Проблемы теории и практики управления», №1, 2006 г.

**Адрес публикации в Интернет:**

[http://www.iteam.ru/publications/finances/section\\_43/article\\_2767/](http://www.iteam.ru/publications/finances/section_43/article_2767/)

*В.Э.Керимов, Е.В.Минина*

## **Управленческий учет и проблемы классификации затрат**

В работе В.Э.Керимова и Е.В.Мининой отмечается, что традиционная система классификации затрат, предложенная К.Друри, не вполне отвечает современным требованиям. В традиционной системе внимание сосредоточено на трех категориях затрат: расходах на материалы, рабочую силу и накладные расходы. Затем обобщенные затраты распределяются по направлениям учета: (1) для калькулирования и оценки себестоимости произведенной продукции; (2) для планирования и принятия управленческих решений и (3) для осуществления процесса контроля и регулирования. Кроме того, в каждом из перечисленных выше трех направлений, в свою очередь, происходит дальнейшая детализация затрат в зависимости от целей управления

По мнению автора, данная классификация может быть усовершенствована, поскольку управленческий учет призван достигать намеченной цели через свои функции, а у каждой функции имеется свое назначение, цель, задачи, а также методы, приемы и способы их достижения. В связи с этим предлагается расширить направления классификации затрат, подчинив их возможностям каждой функции управленческого учета. При этом необходимо иметь в виду, что один и тот же классификационный признак в разных направлениях может дать разный результат и наоборот.

Статья опубликована в журнале «Менеджмент в России и за рубежом», №1, 2002 г.

**Адрес публикации в Интернет:**

[http://www.iteam.ru/publications/finances/section\\_50/article\\_1389/](http://www.iteam.ru/publications/finances/section_50/article_1389/)

*С.Н.Колесников*

## **Производственное и функциональное управление: от MRP к ERP и CSRP**

**(фрагменты из книги «Стратегии бизнеса: управление ресурсами и запасами»)**

Публикация представляет собой фрагменты из книги С.Н.Колесникова «Стратегии бизнеса: управление ресурсами и запасами», которая в свое время стала одной из первых российских книг по методологии, заложенной в ERP-системах.

Вопросы управления рассматриваются с трех различных точек зрения, к числу которых относятся: финансовая, логистическая и производственная (технологическая). При этом под финансовой точкой зрения понимается описание предприятия с точки зрения движения денежных потоков, под логистической – описание предприятия с точки зрения движения материальных потоков, а под производственной – функциональное описание бизнеса, то есть описание с точки зрения последовательности и правил реализации производственных функций.

Далее в работе рассматриваются такие концепции управления, как формирование основного производственного плана (*Master Production Scheduling MPS*), статистическое управление запасами (*Statistical Inventory Control, SIC*), планирование необходимых материалов (*Material Requirements Planning, MRP*), планирование необходимых мощностей (*Capacity Requirements Planning, CRP*), а также, наиболее подробно, – концепция планирования производственных ресурсов (*Manufacturing Resource Planning, MRP II*).

**Адрес публикации в Интернет:**

[http://www.iteam.ru/publications/it/section\\_52/article\\_2308/](http://www.iteam.ru/publications/it/section_52/article_2308/)

***Т.Мошкина***  
**Путеводитель по морям учета**

В статье Т.Мошкиной, консультанта компании SMC Russia, рассматривается актуальная проблема многовариантности учета и необходимости практического применения разных видов учета.

Автором высказывается точка зрения, что бухгалтерский и налоговый учет в России выполняют, в основном, защитные функции, обеспечивая легитимность юридических лиц перед налоговыми органами. Что касается термина «финансовый учет», то именно он фактически определяет реальный бухгалтерский учет и поставляет консолидированную финансовую отчетность для руководителей и собственников (в отличие от Запада, где такого различия нет). Не будучи регламентирован Российским законодательством, финансовый учет в России используется внутренними пользователями и, таким образом, близок по сути к управленческому.

Поскольку для внутреннего учета нет законодательных требований, предприятие может разрабатывать свои собственные принципы регистрации информации, либо использовать Международные стандарты, которые наилучшим, с точки зрения мирового опыта, способом отражают интересы инвесторов и собственников бизнеса.

Статья опубликована на E-xecutive.

**Адрес публикации в Интернет:**

[http://www.iteam.ru/publications/finances/section\\_50/article\\_1241/](http://www.iteam.ru/publications/finances/section_50/article_1241/)

***Е.В.Саяпина***

## **Бюджетирование как система управления предприятием**

Работа консультанта компании IBS Е.В.Саяпиной посвящена роли бюджетирования в системе управления предприятием. Автором отмечается, что в России понятие «бюджет» часто трактуется как смета доходов и расходов некоторого объекта управления за определенный период. В действительности понятие бюджетирования гораздо шире, бюджетирование вытекает из процессов целеполагания, формирования стратегии, плана действий и анализа ожидаемых результатов.

Таким образом, бюджетирование следует рассматривать как технологию управления, которая не только дает возможность координировать деятельность подразделений предприятия по достижению его целей, но и позволяет повысить качество информационного обеспечения процесса принятия управленческих решений.

Рассматривая проблемы внедрения системы бюджетирования на предприятии, автором отмечается, что для разработки, внедрения и эффективного функционирования системы бюджетирования на предприятии должны быть созданы определенные условия, к числу которых относятся кадровые, организационные, методические и информационные факторы.

В работе также делается важный вывод о том, что если на предприятии отсутствует система управленческого учета, то внедрение системы бюджетирования не представляется возможным.

**Адрес публикации в Интернет:**

<http://www.rmmagazine.ru/archive/4-2003/ibs.pdf>

***Ч.Хорнгрен, Дж.Фостер., Ш.Датар***  
**Роль учета в деятельности организации**  
**(глава из книги «Управленческий учет»)**

В главе из книги известных американских специалистов отмечается, что учет помогает менеджеру управлять процессами, за которые на него возложена ответственность и координировать эти процессы по организации в целом. При этом в учете формируется информация для достижения трех основных целей: (1) составление периодической (рутинной) внутренней отчетности для управленческих решений; (2) составление нерегулярных (специальных) отчетов для управленческих решений – для ситуаций, которые возникают без определенной периодичности или представляют собой прецедент; (3) составление внешней отчетности для инвесторов, органов государственной власти и других пользователей.

Авторами отмечается, что информация для каждой из рассмотренных основных целей может быть сформирована в системе учета и представлена различными способами. Идеальная база данных состоит из многочисленных детализированных микрокомплектов информации, которые могут использоваться для обеспечения множества задач. Бухгалтеры обрабатывают информацию с учетом практических потребностей различных внешних и внутренних пользователей.

Далее в публикации рассматривается соотношение финансового, управленческого и производственного учета, вопросы управления затратами, вопросы планирования и контроля, а также функции бухгалтера в системе управленческого учета.

**Адрес публикации в Интернет:**

[http://www.iteam.ru/publications/finances/section\\_50/article\\_2221/](http://www.iteam.ru/publications/finances/section_50/article_2221/)

*М.Чередников*

## **Внутренняя отчетность для менеджера: кому верить?**

В Статье М.Чередникова, консультанта отделения информационно-аналитических систем компании IBS, обсуждается проблема информационного обеспечения процессов управления и множественности источников, из которых поступают управленческие данные. Отмечается, что информация, поступающая из системы бухгалтерского учета и из оперативного учета, часто бывает рассинхронизированной а в некоторых случаях противоречит друг другу.

Автором предлагается подход, позволяющий добиться сопоставимости бухгалтерских и оперативных данных. Прежде всего, следует зафиксировать сложившееся положение дел и узнать источники поступления управленческой информации (из бухгалтерского или оперативного учета) и выяснить, где имеет место дублирование данных. Затем следует определить источник фактической информации для каждого отчета, поступающего руководству из бухгалтерского учета, из оперативного учета и из оперативного учета с последующей корректировкой показателя по бухгалтерским данным. Наконец, следует определить точки соприкосновения и порядок сверки бухгалтерских и оперативных данных.

Статья опубликована в журнале «Управление компанией», № 10, ноябрь 2002 г.

**Адрес публикации в Интернет:**

[http://www.iteam.ru/publications/finances/section\\_50/article\\_1136/](http://www.iteam.ru/publications/finances/section_50/article_1136/)



*Д.Шепелев*

## **Что такое управленческий учет**

В статье Д.Шепелева рассматриваются вопросы внедрения методов управленческого учета на предприятиях розничной торговли. В частности, рассматриваются такие аспекты розничного бизнеса, как управление ассортиментом и управление затратами и себестоимостью.

Особое внимание в работе уделено финансовой структуре компании. Автор отмечает, что, внедряя управленческий учет, важно распределить все денежные средства между центрами финансовой ответственности (ЦФО) – структурными подразделениями, которые будут отвечать за их движение. При этом каждый центр должен иметь свой бюджет, а его менеджеры – возможность самостоятельно принимать решения в рамках бюджета. Такая децентрализация управления финансами повышает оперативность работы отдельных подразделений и компании в целом. Кроме того, предлагаемый подход помогает добиться «прозрачности» бизнеса: руководителям предприятия становится легче контролировать его отдельные участки и видеть все источники возникновения доходов и расходов.

В работе также приведены рекомендации по этапам внедрения системы управленческого учета на предприятии.

**Адрес публикации в Интернет:**

[http://www.iteam.ru/publications/finances/section\\_50/article\\_1450/](http://www.iteam.ru/publications/finances/section_50/article_1450/)

***S. Johnson***  
**Beyond Budgeting**  
*(на английском языке)*

Статья, опубликованная в журнале Ассоциации присяжных сертифицированных бухгалтеров (*the Association of Chartered Certified Accountants*), посвящена современным тенденциям методологии бюджетирования. В работе отмечается, что традиционное бюджетирование имеет ряд недостатков, к числу которых относятся следующие: (1) формирование детальных бюджетов требует неоправданно больших затрат времени менеджеров; (2) согласованный и утвержденный бюджет может ограничивать инициативу менеджеров; (3) ориентация бюджета на корпоративные цели может вступать в противоречие с функцией бюджета как инструмента финансового контроля; (4) многие бюджеты являются следствием компромисса и не в достаточной мере принимают во внимание структуру потребления ресурсов; (5) конформизм в бюджетировании может противоречить стремлению к улучшениям; (6) в процессе бюджетирования не всегда в должной мере учитываются внешние факторы.

Модель «*Beyond Budgeting*», описываемая в статье, позволяет смягчить перечисленные негативные факторы, за счет сочетания ряда методологических подходов (скользящее планирование, функционально-стоимостной анализ и др.) с организационными принципами (например, делегированием ответственности и наделением полномочий).

Статья опубликована в журнале «Student Accountant» №3, 2005 г.

**Адрес публикации в Интернет:**

[http://www.accaglobal.com/students/publications/student\\_accountant/archive/2005/54/2377529](http://www.accaglobal.com/students/publications/student_accountant/archive/2005/54/2377529)

*J.Vale*

## **Activity-Based Management Provides More to the Bottom Line**

*(на английском языке)*

В статье специалиста компании Hyperion Solutions Corp. отмечается, что учет затрат по функциям (*Activity Based Costing, ABC*), несмотря на свои достоинства, все же характеризуется определенной ограниченностью: это метод калькулирования себестоимости, а не метод управления. Следующим шагом, позволяющим развить идеи функционально стоимостного анализа, является идея функционально-стоимостного управления, позволяющая учесть все многообразие причинно-следственных связей, свойственных процессному управлению.

По мнению автора, модель функционально-стоимостного управления позволяет преодолеть разрыв между финансовым и производственным планированием, а также дает возможность усовершенствовать процессы бюджетирования и стратегического управления.

**Адрес публикации в Интернет:**

<http://www.hyperion.com/products/whitepapers/>

### Часть 3.

## ПУБЛИКАЦИИ ПО ИНФОРМАЦИОННЫМ СИСТЕМАМ УПРАВЛЕНИЯ

---

*Е.Ю.Духонин, Д.В.Исаев*

### **Business Performance Management – новый сегмент рынка систем управления**

В статье специалистов компании ЛАНИТ рассматривается история возникновения и современное состояние нового класса систем управления – систем управления эффективностью бизнеса (*Business Performance Management, BPM*).

При этом отмечается, что появление рынка BPM-систем во многом объясняется ограниченностью систем класса ERP. В частности, к задачам, выходящим за пределы ERP, относятся стратегическое управление, долгосрочное и среднесрочное корпоративное планирование, а также задачи аналитического характера. Именно тенденция к интеграции аналитических приложений, позволила международной компания IDC, специализирующейся на мониторинге компьютерного рынка, выделить такие системы в особый класс, который и получил название BPM.

Далее в работе дается определение BPM, описание основных элементов систем этого класса, а также характеристика основных компаний – производителей BPM-систем.

Статья опубликована в журнале «RM Magazine» №6, 2004 г.

**Адрес публикации в Интернет:**

<http://www.rmmagazine.ru/archive/6-2003/lanit.pdf>

*О.В.Духонина, Д.В.Исаев*

## **BI-системы и проблема единого взгляда на управленческую информацию**

В статье специалистов компании ЛАНИТ отмечается, что информационная структура большинства крупных предприятий характеризуется наличием множества систем автоматизации, предназначенных для решения различных задач, разрозненным хранением данных и, как следствие, – отсутствием единого взгляда на управленческую информацию.

Одним из инструментов, позволяющих решить эту проблему или, по крайней мере, существенно улучшить положение дел, являются хранилища данных и системы бизнес-интеллекта. В статье подробно рассматриваются различные классы таких систем, включая OLAP-системы и средства формирования запросов и отчетности.

В статье делается вывод, что, с точки зрения конечного пользователя, BI-системы представляют собой удобный инструмент, позволяющий решить проблему единого взгляда на управленческую информацию. В этом плане BI-решения позволяют существенно упростить и ускорить сбор информации, унифицировать ее и представить в удобной и наглядной форме. Такая информация – надежная база для принятия управленческих решений, при этом рутинные процедуры сводятся к минимуму, а время специалистов высвобождается для решения аналитических задач.

Статья опубликована в журнале «RM Magazine» №3, 2005 г.

**Адрес публикации в Интернет:**

<http://www.rmmagazine.ru/archive/3-2005/lanit.pdf>

*Д.В.Исаев, А.Г.Михайлов*  
**ERP глазами финансового директора**

В статье специалистов компании ЛАНИТ Д.В.Исаева и А.Г.Михайлова рассмотрены финансовые функции ERP-систем и то, как системы этого класса способны поддерживать деятельность финансово-экономических служб предприятия. Авторами отмечается, что ERP-системы позволяют объединить ранее разрозненные функции планирования и учета, а также соответствующие службы предприятия – маркетинг, продажи, производство, снабжение, учет, финансы. Также отмечается, что в условиях ERP-системы финансовые службы предприятия оказываются теснейшим образом связанными с другими подразделениями.

При этом важно отметить, что термин ERP охватывает не только информационную систему, но и соответствующую методологию, реализуемую и поддерживаемую этой информационной системой.

Далее в статье дается определение ERP-системы и рассматриваются основные методологические подходы, лежащие в ее основе (к таким подходам, прежде всего, относится методология MRP II). Особое внимание уделяется учетным функциям, позволяющим реализовать как финансовый, так и управленческий учет, а также функциям финансового планирования.

Статья опубликована в журнале «Компьютер в бухгалтерском учете и аудите» №3, 2002 г., а позже – в электронном журнале Oracle Magazine, январь/февраль 2003 г.

**Адрес публикации в Интернет:**

[http://www.oracle.com/global/ru/oramag/jan2003/general\\_lanit8.html](http://www.oracle.com/global/ru/oramag/jan2003/general_lanit8.html)

*Д.В.Исаев, П.Д.Попов*

## **Бюджетирование: от теории к автоматизации**

В статье специалистов компании ЛАНИТ Д.В.Исаева и П.Д.Попова рассматриваются методологические и технологические аспекты бюджетирования. Авторами отмечается, что бюджетирование представляет собой комплексное понятие, включающее в себя методологию, персонал, информационную систему и соответствующие бизнес-процессы. При этом важная роль отводится методологии, как одному из важнейших элементов системы корпоративного планирования и управления.

В части организации бюджетного процесса отмечается, что взаимоотношения между сотрудниками, вовлеченными в бюджетный процесс, целесообразно выстраивать в соответствии с организационной структурой компании. Здесь можно выделить такие категории сотрудников, как администраторы бюджета, консолидаторы и планировщики.

В качестве программного обеспечения, на основе которого могут быть реализованы функции планирования и бюджетирования, в статье рассматриваются электронные таблицы, ERP-системы и специализированные системы бюджетирования. На основе сравнительного анализа сделан вывод о целесообразности применения специализированных систем бюджетирования и их интеграции с ERP-системами.

Статья опубликована в журнале «RM Magazine», №4, 2002 г.

**Адрес публикации в Интернет:**

<http://www.rmmagazine.ru/archive/4-2002/lanit.pdf>

***В.М.Козаловский***  
**Происхождение ERP**

В статье известного специалиста по системам управления В.М.Козаловского концепция ERP представлена с точки зрения развития производственного планирования. В работе приводится анализ соответствующих управленческих концепций, который выстроен в историческом ракурсе и не является описанием алгоритмов.

В частности, в работе рассмотрены такие методы управления, как диаграммы Гантта, статистические методы управления запасами, формирование объемного плана-графика производства, а также методы планирование потребностей в материалах (*Material Requirements Planning MRP*) и планирования производственных ресурсов (*Manufacturing Resource Planning, MRP II*). Внимание также уделено и некоторым другим методам – методу планирования и управления «Точно вовремя» (*Just-in-time, JIT*), методу оптимизированной технологии производства (*Optimised Production Technology, OPT*), концепции компьютеризированного интегрированного производства (*Computer Integrated Manufacturing, CIM*), а также методам компьютерной поддержки процесса поставок и логистики (*Computer-aided Acquisition and Logistics Support, CALS*).

Работа представляет собой ценный аналитический материал, на основе которого можно рассматривать и перспективы ERP, и о новые концепции появившиеся в более позднее время.

Статья опубликована в журнале «Директор ИС», №5, 2000 г.

**Адрес публикации в Интернет:**

[http://www.iteam.ru/publications/it/section\\_52/article\\_1646/](http://www.iteam.ru/publications/it/section_52/article_1646/)



*М.Макова*

## **Два учета и разница между ними**

Статья специалиста компании «Инфобизнес» М.Маковой посвящена вопросам различий между финансовым и управленческим учетом. При этом автором отмечается, что в странах с развитой рыночной экономикой управленческий и бухгалтерский учет никогда не смешиваются и задачу управленческого учета никто не строит на основе бухгалтерии. Это объясняется тем, что, так или иначе, бухгалтерские отчеты – это источник информации для внешних потребителей, в то время как данные управленческого учета представляют тактический и стратегический интерес для внутренних пользователей.

Данная точка зрения обосновывается в разрезе нескольких аспектов, свойственных автоматизации управленческого и бухгалтерского учета. В качестве таких аспектов в статье рассматриваются: источники данных и их характеристики, требования к сотрудникам в части специальных знаний, затраты времени на ввод данных по каждому документу, режим ввода данных, анализ данных в разрезе контрагента, аналитические признаки и группировка данных, а также фактор приоритета потребителя информации.

**Адрес публикации в Интернет:**

[http://www.iteam.ru/publications/finances/section\\_50/article\\_2641/](http://www.iteam.ru/publications/finances/section_50/article_2641/)

*О.Мельник*

## **ERP и системы бюджетирования: тенденции и проблемы**

Материал представляет собой интервью с И.Широковым, генеральным директором компании «КОРУС Консалтинг» и посвящен современным тенденциям рынка корпоративных систем управления и специализированных решений.

В частности, отмечается, что ERP-системы, которые задумывались как некие универсальные инструменты для автоматизации любого бизнеса, уже более не удовлетворяют всем потребностям диверсифицированных бизнес-процессов. Сегодня компании-пользователи стараются ориентироваться на то, насколько эффективно внедряемая система автоматизирует бизнес-процессы именно данной компании и сколько стоит внедрение. В этом заключается суть потребности бизнеса в специализированных отраслевых решениях. Такие решения, во-первых, позволяют значительно удешевить систему (поскольку не потребуется каждый раз настраивать ее под отраслевые особенности). Во-вторых, это позволяет значительно уменьшить сроки и, главное, повысить эффективность внедрения.

Некоторые разработчики (например, SAP), пошли по пути самостоятельного создания отраслевых решений на базе собственной единой технологической платформы. Другие (например, Microsoft) пошли по другому пути, когда отраслевые решения разрабатываются непосредственно партнерами компании и впоследствии сертифицируются разработчиком.

**Адрес публикации в Интернет:**

<http://www.ibusiness.ru/25411/>

*А.Строев*

## **Решение SAS для процессно-ориентированного управления компанией**

Статья специалиста компании SAS А.Строева посвящена вопросам автоматизации процессно-ориентированного управления компанией (Activity Based Management, ABM). Популярность этой концепции объясняется тем, что в ее рамках удастся объединить целевые ориентиры деятельности компании с конкретными объектами управления. Практическая реализация методологии ABM состоит из двух этапов – этапа моделирования (проектирования) и этапа модельных расчетов.

На этапе моделирования формализуются понятия ресурсов, бизнес-процессов, объектов затрат, а также правила разнесения затрат ресурсов и правила разнесения интенсивностей процессов по объектам затрат. На этапе расчетов осуществляется вычисление распределения ресурсов по процессам и интенсивностей процессов по объектам затрат. Результатом этой двухэтапной процедуры является распределение ресурсов по объектам затрат.

Далее в работе рассматриваются вопросы реализации методологии ABM в программных решениях компании SAS, а также практика внедрения системы в ряде американских компаний.

Статья опубликована в журнале «RM Magazine» №4/5, 2003 г.

**Адрес публикации в Интернет:**

<http://www.rmmagazine.ru/archive/4-2003/sas.pdf>

*В. Чаадаев, Т. Бронникова*

## **Построение интегрированной системы управления компанией: управление финансами и ERP-система**

Работа консультантов компании TopS Business Integrator посвящена вопросам методологии внедрения систем управления ресурсами предприятий (ERP-систем). Авторы отмечают, что в настоящее время в практике внедрения ERP-систем преобладает подход, когда отдельно разрабатывается методика управления и отдельно проектируется информационная система. Все это приводит к увеличению сроков реализации проекта, превышению бюджета и в итоге – к недостижению поставленных целей.

Подход, предложенный авторами, предполагает объединение всех вопросов, связанных с внедрением ERP, в один проект, включающий следующие этапы: (1) анализ организации управления компанией; (2) разработка концепции управления компанией; (3) разработка методик реализации концепции в ERP-системе; (4) внедрение ERP-системы; (5) целостная реализация концепции управления компанией.

При этом производителями ERP-систем, как правило, даются рекомендации, относящиеся к 3-му и 4-му этапам проекта. В связи с этим в статье приводится описание подхода, позволяющего формализовать требования задач управления финансами на этапах 1 и 2, а затем – обеспечить их перенос на этап 3.

Статья опубликована в журнале «RM Magazine» №4/5, 2003 г.

**Адрес публикации в Интернет:**

<http://www.rmmagazine.ru/archive/4-2003/tops.pdf>

***F.Pombar***  
**ABM for Financial Institutions**  
*(на английском языке)*

В работе специалиста компании Hyperion Solutions Corp. Ф.Помбара (*Fausto Pombar*) подчеркивается, что в настоящее время актуальность управления затратами в банках и финансовых компаниях повышается, особенно на фоне происходящих в отрасли процессов слияний и приобретений. При этом значительную часть затрат финансовых институтов составляют косвенные затраты, которые подлежат перераспределению между многими продуктами и услугами. В этих условиях в финансовом секторе повышается роль методов, позволяющих решить упомянутые задачи, а также технологий, позволяющие реализовать эти методы на практике.

В этой связи все большую актуальность приобретает использование методологии функционально-стоимостного управления (*Activity Based Management, ABM*). В статье приводятся основные характеристики этой методологии, а также дается описание информационной системы Hyperion Business Modeling. В качестве подтверждения эффективности функционально-стоимостного подхода приводится ситуационный пример (case study) использования методологии ABM в кредитной организации.

**Адрес публикации в Интернет:**

<http://www.hyperion.com/products/whitepapers/>

***T.Zsolt***

## **Business Modeling: Ready for Prime Time**

*(на английском языке)*

В статье специалиста Hyperion Solutions Corp. Т.Золта (*Thomas Zsolt*) отмечается, что моделирование бизнеса часто представляет собой «недостающее звено» в системе корпоративного управления. По сути дела, бизнес-моделирование представляет собой модель того, как в действительности функционирует бизнес и какие функции при этом реализуются, причем такая модель должна отражать все существенные черты реального мира.

По мнению автора, полное ИТ-решение в области бизнес-моделирования должно поддерживать целый ряд процессов управления эффективностью бизнеса, включая: анализ и поддержку стратегических решений, поддержку планирования операций и управления мощностями, анализ рентабельности клиентов и продуктов, анализ общей рентабельности компании, функционально-стоимостной анализ (*Activity Based Costing, ABC*), целевое управление себестоимостью (*target costing*), а также функционально-стоимостное планирование и управление.

**Адрес публикации в Интернет:**

<http://www.hyperion.com/products/whitepapers/>