



Министерство экономического развития и торговли  
Российской Федерации

Государственный университет – Высшая школа экономики

Факультет бизнес-информатики

---

Д.В.Исаев, Т.К.Кравченко

**АВТОМАТИЗИРОВАННЫЕ СИСТЕМЫ  
ФОРМИРОВАНИЯ  
КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ  
ОТЧЕТНОСТИ**

*Учебное пособие*

Москва – 2006

## АННОТАЦИЯ

Учебное пособие посвящено вопросам формирования и анализа консолидированной финансовой отчетности и практического применения консолидированной отчетности в рамках современных систем корпоративного управления. В пособии рассматриваются основные аспекты корпоративного управления и современные проблемы, имеющиеся в этой области. При этом подчеркивается роль финансовой отчетности (в т.ч. консолидированной) как основного канала информации, предоставляемой акционерам и другим заинтересованным лицам. Также рассматриваются возможности применения принципов и методов консолидации для формирования и анализа управленческой информации (данных управленческого учета и бюджетной информации).

В части информационно-технологических решений, предназначенных для формирования и анализа консолидированной отчетности, рассматриваются различные варианты, наиболее предпочтительным из которых является применение специализированных систем консолидации, которые, в свою очередь, входят в состав комплексных систем управления эффективностью бизнеса (*Business Performance Management, BPM*).

Учебное пособие предназначено для студентов экономических и информационно-технологических специальностей (в частности, для студентов магистратуры факультета бизнес-информатики ГУ-ВШЭ), а также для всех, кто интересуется вопросами совершенствования корпоративного управления за счет повышения уровня информатизации и более эффективного применения корпоративной финансовой отчетности.

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	<b>5</b>
<b>Глава 1. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И КОРПОРАТИВНАЯ ОТЧЕТНОСТЬ</b>	<b>14</b>
1.1. Сущность корпоративного управления	14
1.2. Нормативные документы в области корпоративного управления и корпоративной отчетности	26
1.3. Проблемы информационного обеспечения корпоративного управления	86
<b>Глава 2. МЕТОДЫ И СТАНДАРТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ</b>	<b>103</b>
2.1. Принципы бухгалтерского учета	103
2.2. Основные формы финансовой отчетности	115
2.3. Методы формирования консолидированной финансовой отчетности	139
2.4. Формирование консолидированного балансового отчета	156
2.5. Практические аспекты формирования и анализа консолидированной отчетности	237
2.6. Трансформация финансовой отчетности	243
<b>Глава 3. РЕАЛИЗАЦИЯ ФУНКЦИЙ ФОРМИРОВАНИЯ И АНАЛИЗА ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ В ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМАХ</b>	<b>247</b>
3.1. Применение информационных систем для формирования и анализа финансовой отчетности	247

3.2. Функции учета и отчетности в системах управления ресурсами предприятий (ERP-системах)	253
3.3. Системы управления эффективностью бизнеса (BPM-системы) как инструмент эффективного корпоративного управления	281
3.4. Специализированные системы формирования и анализа консолидированной финансовой отчетности	303
3.5. Применение хранилищ данных и OLAP-систем для сбора, хранения и анализа корпоративной информации	312
3.6. Интеграция ERP- и BPM-систем	332
3.7. Практический опыт внедрения системы формирования и анализа консолидированной финансовой отчетности	341
<b>ГЛОССАРИЙ</b>	<b>345</b>
<b>ЛИТЕРАТУРА</b>	<b>363</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Бухгалтерский учет и управление – насколько связаны эти два понятия? Если открыть любой «западный» учебник, отражающий состояние дел в странах с развитой рыночной экономикой, то легко заметить, что учет преподносится как модель бизнеса, а финансовая отчетность – как источник информации для принятия решений. Этот статус закреплен и в Международных стандартах финансовой отчетности (МСФО). Например, МСФО (IAS) 1 «Представление финансовой отчетности» (*Presentation of financial statements*)<sup>1</sup> указывает, что финансовая отчетность должна представлять информацию о финансовом положении и результатах деятельности компании, полезную широкому кругу пользователей при принятии экономических решений.

Круг пользователей финансовой отчетности действительно широк – от акционеров и инвесторов до государственных и общественных организаций. Отдельную категорию пользователей составляет менеджмент предприятия, т.е. лица, обеспечивающие непрерывный процесс управления на всех уровнях – стратегическом, тактическом и оперативном. Эти лица нуждаются в более детальной информации, подчас представленной в ракурсе, отличном от отчетности для внешних пользователей. Так сложилось самостоятельное направление – управленческий учет. Таким образом, и финансовая отчетность (ориентированная, прежде всего, на внешних пользователей), и управленческий учет (ориентированный, прежде всего, на руководителей предприятия) – это не что иное, как инструменты управления, обеспечивающие необходимую экономическую информацию.

К сожалению, в нашей стране судьба бухгалтерского учета сложилась несколько иначе. Это неудивительно: ведь в условиях централизованной экономики и отсутствия рынка именно контроль, а не управление стал основной целью ведения бухгалтерского

---

<sup>1</sup> В связи с тем, что новые международные стандарты финансовой отчетности разрабатываются в новой аббревиатуре IFRS (*International Financial Reporting Standards*) вместо прежней IAS (*International Accounting Standards*), здесь и далее при упоминании тех или иных стандартов будем указывать англоязычные аббревиатуры – IAS или IFRS

учета и формирования финансовой отчетности. За многие годы административной экономики сформировались целые поколения бухгалтеров, искренне верящих в то, что их миссия заключается в своевременной сдаче бухгалтерского баланса и другой отчетности в налоговую инспекцию.

Последствия недооценки управленческих функций учета в нашей стране не преодолены до сих пор: необходимость приведения принципов национального учета в соответствие с международными стандартами декларируется с самых разных трибун, однако реформа идет крайне медленно и непоследовательно. И, опять же, к сожалению, именно это определяет отношение некоторых руководителей к бухгалтерскому учету – как к формализованной бюрократической процедуре, но не как к инструменту управления.

Тем не менее, задачи управления не теряют своей актуальности. Более того, в связи с выходом российских предприятий на международные рынки повышается значимость отчетности по международным стандартам, динамика бизнеса и жесткая конкуренция требуют применения управленческого учета, а укрупнение бизнеса, появление и рост финансово-промышленных групп и холдинговых структур приводят к повышению роли отчетности особого вида – консолидированной финансовой отчетности.

Здесь опять придется выразить сожаление – на этот раз по поводу того, что в нашей стране вопросы консолидации отчетности все еще остаются известными лишь узкому кругу специалистов. Все хорошо помнят, какое бурное развитие бухгалтерская профессия получила в 90-е годы: по сути, бухгалтерия стала второй (и основной) специальностью для представителей многих профессий, в условиях «дикого» рынка неожиданно потерявших свою востребованность – инженеров, математиков, физиков. Но вопросы консолидации (не столь актуальные для малых и большинства средних предприятий) все же оставались «за кадром». Характерный пример – программы квалификационных экзаменов Минфина: и в программе для профессиональных бухгалтеров, и на экзаменах для аудиторов вопросам консолидации финансовой отчетности не уделяется должного внимания.

Как следствие, недопонимание возникает и среди тех, кто занимается автоматизацией учета: вопрос «может ли ваша программа *консолидировать?*» часто воспринимается как «может ли ваша программа *суммировать?*», после чего следует ожидаемый ответ: «да, разумеется...».

Надеемся, что столь длинная преамбула позволяет хотя бы в общих чертах обозначить проблемы корпоративной отчетности и, в частности, вопросов консолидации. В данном учебном пособии авторы постараются хотя бы немного восполнить недостаток информации о методах консолидации финансовой отчетности, а также рассмотреть организационные аспекты консолидации и роль информационных технологий в процессах формирования и анализа консолидированной финансовой отчетности. В частности, следует отметить три важных момента.

**Первое** – то, что роль консолидированной отчетности в современном бизнесе весьма велика, и в наши дни эта значимость продолжает расти, отражая объективные тенденции развития мирового делового сообщества.

**Второе** – то, что методология консолидации финансовой отчетности логична и оправдана, поскольку она вытекает из экономической сущности бизнеса и роли отчетности как информационной базы для принятия решений (в этом отношении методологию консолидации можно считать закономерным продолжением «обычного» учета). При изложении материала будем рассматривать теорию консолидированной финансовой отчетности, опираясь на Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО).

**Третье** – то, что техника консолидации достаточно сложна, но при этом также логична, поскольку вытекает из методологии. Это объясняет необходимость применения информационных технологий и, прежде всего – специализированных систем консолидации, являющихся составной частью комплексных решений для управления эффективностью бизнеса (*Business Performance Management, BPM*).

Учебное пособие состоит из трех глав.

**В первой главе** рассматриваются основные аспекты корпоративного управления, при этом особое внимание уделяется вопросам раскрытия информации,

корпоративной отчетности и информационного обеспечения корпоративного управления.

**В первом параграфе первой главы** обсуждается сущность корпоративного управления. В частности, приводятся различные варианты определений этого термина, приводимые в различных источниках – работах российских и зарубежных авторов и кодексах корпоративного управления. В качестве основной проблемы корпоративного управления рассматривается проблема агентских отношений, объясняемая с точки зрения агентской теории Дженсена – Меклинга. Рассматривается исторический аспект развития корпоративного управления и отношений между собственниками бизнеса (акционерами) и наемными управленческими работниками (директорами). На основе приведенного обзора делается вывод о необходимости расширения понятия корпоративного управления в область внутрикорпоративных отношений и отношений, складывающихся в процессе разработки и реализации планов стратегического развития.

**Во втором параграфе первой главы** рассматриваются некоторые из разработок в области корпоративного управления и корпоративной отчетности, включая Принципы корпоративного управления Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), Руководство по отчетности в области устойчивого развития (GRI), а также российские разработки – Кодекс корпоративного поведения и проект Федерального закона РФ «О консолидированной финансовой отчетности». При этом подчеркивается, что большое значение в совершенствовании корпоративного управления имеют вопросы раскрытия информации о компаниях и формирования корпоративной отчетности, которая не ограничивается финансовой отчетностью (хотя финансовая отчетность, включая консолидированную, играет чрезвычайно важную роль, позволяя пользователям информации оценить текущее состояние компании и результативность ее деятельности).

**Третий параграф первой главы** посвящен проблемам информационного обеспечения корпоративного управления. При этом внимание уделяется пяти наиболее важным проблемным областям, в которых системы информационной поддержки



корпоративного управления и соответствующие информационные технологии способны обеспечить существенное улучшение ситуации. К таким проблемным областям относятся: (1) недостаточная сбалансированность системы стратегий компании, локальный характер планирования развития; (2) недостаточная целевая ориентация текущей деятельности, несогласованность стратегий и планов текущего и оперативного уровней; (3) недостаточная гибкость и адаптивность стратегий и планов, низкая оперативность реагирования на изменения; (4) недостаточная целостность и эффективность системы учета, отчетности и мониторинга; (5) недостаточная информационная поддержка внутренних и внешних стейкхолдеров, ведущая к принятию решений на основе ненадежной или устаревшей информации.

**Вторая глава** посвящена методам формирования консолидированной финансовой отчетности и Международным стандартам финансовой отчетности (МСФО), регламентирующим применение этих методов.

**В первом параграфе второй главы** рассматриваются основные принципы бухгалтерского учета. Приводятся определения финансового и управленческого учета, раскрываются цели учета, содержание и форма представления информации. Рассмотрены вопросы стандартизации формирования финансовой отчетности и преимущества, вытекающие из перехода предприятий на применение Международных стандартов финансовой отчетности (МСФО). Также описываются качественные характеристики информации, представленной в финансовой отчетности (понятность, уместность, существенность, достоверность, сопоставимость), и основные причины, препятствующие формированию качественной финансовой отчетности.

**Второй параграф второй главы** посвящен основным формам финансовой отчетности, к которым относятся балансовый отчет, отчет о прибылях и убытках и отчет о движении денежных средств. Приводятся определения и характеристики основных элементов финансовой отчетности – активов, обязательств, капитала, доходов, расходов. Применительно к отчету о движении денежных средств приводятся определения таких понятий, как денежные средства, эквиваленты денежных средств и потоки (движение) денежных средств. При этом денежные потоки рассматриваются в

контексте трех видов деятельности – операционной, инвестиционной, финансовой. Приведены форматы балансового отчета, отчета о прибылях и убытках (при классификации расходов по функциям и по характеру) и отчета о движении денежных средств (с применением прямого и косвенного методов). Также рассматриваются вопросы признания элементов финансовой отчетности.

**В третьем параграфе второй главы** рассматриваются методы формирования консолидированной финансовой отчетности. Здесь, прежде всего, рассмотрены понятия группы компаний, владения и контроля, а также определения дочерней компании, совместного предприятия и зависимой (ассоциированной) компании. В свете Международных стандартов финансовой отчетности рассмотрены основные шаги процесса формирования консолидированной финансовой отчетности – элиминирование внутригрупповых операций, расчет гудвила, расчет накопленного капитала, расчет прав меньшинства, непосредственное формирование отчетов. Наконец, описываются основные методы формирования консолидированной отчетности – полная консолидация, пропорциональная консолидация и метод долевого участия, а также описана применимость каждого из методов.

**В четвертом параграфе второй главы** приводится ряд подробных примеров формирования консолидированной финансовой отчетности, на примере балансового отчета. При этом рассматриваются примеры с применением каждого из трех методов консолидации, а также комплексный пример, когда в состав группы входят материнская компания, дочерняя компания, совместное предприятие и зависимая компания.

**В пятом параграфе второй главы** рассматриваются практические аспекты формирования и анализа консолидированной отчетности. Здесь рассмотрены такие вопросы, как обеспечение сопоставимости показателей консолидируемой отчетности, мультивалютность (отражение показателей, применяемых для консолидации отчетности, в единой валюте), трансформация отчетности в стандарты МСФО или US GAAP, определение доли меньшинства в группах со сложной структурой. Из числа организационных задач выделены задачи сбора и структурирования исходных данных

и задача процесса непосредственной консолидации, включая разработку регламента формирования консолидированной отчетности, который должен учитывать все необходимые процедуры, а также документооборот и правила оформления результатов каждого этапа консолидации. Кроме того, отмечена важность задачи рационального использования консолидированной финансовой отчетности.

**В шестом параграфе второй главы** рассматриваются вопросы трансформации финансовой отчетности, включая реклассификацию статей отчетности, корректировку оценки статей отчетности и начисление отдельных показателей.

**Третья глава** посвящена вопросам реализации функций формирования и анализа финансовой отчетности в современных информационных системах.

**В первом параграфе третьей главы** рассматривается применение информационных систем для формирования и анализа финансовой отчетности. В частности, описаны преимущества и недостатки электронных таблиц, систем управления ресурсами предприятий (ERP-систем), заказных разработок, а также специализированных систем формирования и анализа консолидированной финансовой отчетности, входящих в состав комплексных систем управления эффективностью бизнеса (BPM-систем). Сделан вывод о том, что именно специализированные системы в настоящее время становятся основным инструментом, применяемым для решения задач формирования и анализа консолидированной финансовой отчетности.

**Второй параграф третьей главы** посвящен реализации функций учета и отчетности в системах управления ресурсами предприятий (ERP-системах). Здесь дано определение ERP-системы, приводятся характеристики основных элементов ERP-системы, а также подробно рассмотрены учетные функции систем этого класса. Подчеркивается, что важная роль ERP-систем состоит в том, что именно они (наряду с учетными системами) используются для формирования финансовой отчетности отдельных компаний группы и, таким образом, являются поставщиком исходных данных для формирования и анализа консолидированной финансовой отчетности.

**В третьем параграфе третьей главы** рассматривается относительно новый класс систем управления – системы управления эффективностью бизнеса (BPM-

системы), которые в настоящее время признаются как инструмент эффективного корпоративного управления. Рассматривается определение термина BPM, приводятся элементы BPM как системы управления. Подчеркивается, что в основе концепции BPM лежит идея непрерывного цикла управления, включающего определение целей развития, моделирование определяющих факторов и ограничений, стратегически ориентированное планирование и бюджетирование, мониторинг, анализ достигнутых результатов, формирование финансовой и управленческой отчетности.

**В четвертом параграфе третьей главы** рассматривается один из важнейших элементов BPM-системы – специализированные системы формирования и анализа консолидированной финансовой отчетности. В качестве примера основные функции специализированных систем консолидации рассмотрены на примере систем Hyperion Financial Management и Hyperion Enterprise. В частности, рассмотрены такие составляющие функциональности систем консолидации, как аналитические направления, функции сбора и структурирования исходной информации, мультивалютность, бизнес-правила, журналы, возможности организации процесса консолидации, процедуры консолидации, формирование отчетов, возможности доступа к информации через Интернет и система безопасности.

**В пятом параграфе третьей главы** рассмотрены вопросы применения хранилищ данных и OLAP-систем для сбора, хранения и анализа корпоративной информации. Рассмотрены понятия и основные характеристики хранилищ данных, OLAP-систем, витрин данных, а также их место в информационной инфраструктуре предприятия («аналитической пирамиде»). Описывается связь перечисленных элементов с аналитическими приложениями, к числу которых относятся системы формирования консолидированной финансовой отчетности.

**В шестом параграфе третьей главы** рассматриваются вопросы интеграции ERP- и BPM-систем. что ERP- и BPM-системы не заменяют друг друга, а должны использоваться совместно для достижения «синергического эффекта». Приводится пример взаимодействия ERP- и BPM-систем в процессе сбора исходных данных для формирования консолидированной финансовой отчетности.

**В седьмом параграфе третьей главы** рассматривается практический пример внедрения системы формирования и анализа консолидированной финансовой отчетности в одном из производственных холдингов.

В конце учебного пособия приводятся **гlossарий и список литературы**.

Таким образом, учебное пособие дает комплексное представление о реализации методов современных тенденций корпоративного управления, корпоративной отчетности (прежде всего, консолидированной финансовой отчетности), методах консолидации финансовой отчетности (на примере балансового отчета), а также о реализации функций учета, формирования и анализа консолидированной финансовой отчетности в различных информационных системах.

На основе материала, представленного в учебном пособии, возможно дальнейшее изучения методологии консолидации финансовой отчетности и отдельных программных продуктов.

# Глава 1. КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И КОРПОРАТИВНАЯ ОТЧЕТНОСТЬ

## 1.1. Сущность корпоративного управления

Одной из основных задач, решаемых путем формирования и представления финансовой отчетности (прежде всего, консолидированной) является повышение эффективности организационно-экономических и управленческих отношений, имеющих место в рамках систем корпоративного управления. В этой связи рассмотрим более подробно понятие корпоративного управления, а также элементы, входящие в состав системы корпоративного управления.

### Что такое корпоративное управление?

Термин *«корпоративное управление»* (*corporate governance*) широко применяется на практике, хотя до сих пор не имеет однозначного определения. Так, например в одном из первых кодексов корпоративного управления Великобритании – Докладе Комитета по финансовым аспектам корпоративного управления, широко известного как «Доклад Кэдбери», корпоративное управление определяется как «система, посредством которой осуществляется управление компаниями и контроль их деятельности»<sup>1</sup>.

Другой британский автор, Р.Линч (*Richard Lynch*), определяет корпоративное управление как «назначение менеджеров высшего звена организации и их взаимодействие с собственниками, персоналом и другими стейкхолдерами»<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (Cadbury Report). – 1992.

<sup>2</sup> Lynch R. Corporate strategy. – Pitman Publishing, 1997.

Заметим, что под *стейкхолдерами* (*stakeholders*) понимаются заинтересованные лица, чьи интересы непосредственно затрагиваются деятельностью какого-либо предприятия или организации. Обычно стейкхолдеры подразделяются на три большие группы:

- внутренние стейкхолдеры (*internal stakeholders*) – менеджеры и персонал предприятия;
- связанные стейкхолдеры (*connected stakeholders*) – акционеры компании, инвесторы, кредиторы, клиенты и поставщики;
- внешние стейкхолдеры (*external stakeholders*) – центральные и местные органы власти, общество в целом.

Разные группы стейкхолдеров имеют различные интересы. Например, акционеры заинтересованы в долгосрочных экономических выгодах, получаемых как в виде дивидендов, так и в результате роста рыночной стоимости компании (и, соответственно, стоимости акций, которыми они владеют). Менеджеры и персонал предприятия заинтересованы в достойной и стабильной оплате своего труда, подходящими условиями работы и удовлетворенности ее результатами, а также в личном статусе и развитии своей карьеры. Кредиторы заинтересованы в своевременном погашении выданных кредитов и выплате процентов по ним. Интерес поставщиков заключается в рентабельности продаж, своевременной оплате отгруженных товаров, а также в развитии долгосрочных деловых отношений со своим заказчиком. Клиенты компании заинтересованы в качественных товарах и услугах, предоставляемых по разумным ценам. Наконец, интересы органов власти и общественности лежат в плоскости защиты окружающей среды, создания рабочих мест и снижения безработицы, налоговых поступлений в бюджеты.

Продолжая обсуждение понятия корпоративного управления, отметим определение, сформулированное Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР): «Корпоративное управление представляет собой систему, с помощью которой осуществляется управление и контроль за деятельностью предпринимательских организаций. Структура корпоративного управления определяет

права и обязанности лиц, входящих в корпорацию, например, членов советов директоров, менеджеров, акционеров, и других заинтересованных лиц, и устанавливает правила и порядок принятия решений по делам корпорации. Корпоративное управление также обеспечивает структуру, на основе которой устанавливаются цели и задачи деятельности компании и определяются пути и средства их достижения и контролируется деятельность компании»<sup>1</sup>.

Таким образом, в определении ОЭСР качестве участников системы корпоративных отношений выделяются менеджеры, различные группы и категории акционеров, а также «другие заинтересованные лица» (кредиторы, персонал, партнеры, местные сообщества, власти и пр.). При этом в качестве основной задачи корпоративного управления провозглашается обеспечение эффективности деятельности компании в интересах указанных участников корпоративных отношений.

Отметим и другие определения термина «корпоративное управление», которые также встречаются в экономической литературе и приведены в брошюре, подготовленной Федеральной службой по финансовым рынкам при участии Российского института директоров<sup>2</sup>:

- корпоративное управление – система отчетности перед акционерами лиц, которым доверено текущее руководство компанией;
- корпоративное управление – способ управления компанией, который обеспечивает справедливое и равноправное распределение результатов деятельности между всеми акционерами, а также иными заинтересованными лицами;
- корпоративное управление – комплекс мер и правил, которые помогают акционерам контролировать руководство компании и влиять на менеджмент с целью максимизации прибыли и стоимости предприятия;

---

<sup>1</sup> Принципы корпоративного управления ОЭСР. – М., 2000.

<sup>2</sup> Корпоративное управление: история и практика. – Федеральная служба по финансовым рынкам.



- корпоративное управление – система взаимоотношений между менеджерами компании и ее владельцами по вопросам обеспечения эффективности деятельности компании и защите интересов владельцев, а также других заинтересованных сторон.

Существуют и другие определения корпоративного управления. В частности, в последние годы правительствами и общественными организациями ряда стран активно обсуждается вопрос о необходимости учета более широкого спектра социальных вопросов и потребностей развития общества в целом (эти аспекты наиболее актуальны для крупных, системообразующих компаний).

С учетом общего содержания различных трактовок термина «корпоративное управление» специалистами Российского института директоров И.Беликовым и В.Вербицким *корпоративное управление* (*corporate governance*) было определено как «система взаимоотношений между собственниками (акционерами) компании и ее менеджментом, между различными группами (категориями) акционеров, и между компанией в целом и иными заинтересованными группами (*stakeholders*) по вопросам обеспечения интересов указанных участников корпоративных отношений и обеспечения эффективной деятельности компании, ее соответствия социальным целям и общественным интересам»<sup>1</sup>.

Данное определение отражает традиционный взгляд на корпоративное управление, хотя в настоящее время имеются все основания для расширения этого понятия в части вопросов организации стратегического и тактического менеджмента, которые также являются жизненно важными для всех стейкхолдеров компании и, прежде всего, для акционеров и директоров.

---

<sup>1</sup> Беликов И., Вербицкий В. Корпоративное управление, его стандарты и их внедрение. – Общество и экономика, 2005, №10-11. – с.117.

### Проблема агентских отношений

Вопросы корпоративного управления наиболее актуальны для крупных предприятий и групп компаний, важной особенностью которых является то, что они находятся в собственности одной группы людей (акционеров), но при этом непосредственно управляются другими людьми (директорами и менеджерами). Таким образом, права собственности оказываются отделенными от функций непосредственного управления, что порождает проблему доверия директорам со стороны собственников.

Обозначенная проблема обычно рассматривается в терминах *теории агентских отношений* (*agency theory*). Агентские отношения возникают в том случае, когда одна сторона (*принципал*) привлекает другую сторону (*агента*) для выполнения определенных функций от своего имени. При этом в роли принципалов и агентов могут выступать как физические, так и юридические лица.

Теория агентских отношений была разработана американскими экономистами М.Дженсенем (*Michael C.Jensen*) и У.Меклингом (*William H.Meckling*) в 1976 году для того, чтобы объяснить взаимоотношения внутри корпораций<sup>1</sup>. При этом корпорации рассматриваются как совокупность «контрактов» между менеджерами, акционерами и кредиторами и другими стейкхолдерами, где менеджеры выступают в роли агентов, а поставщики финансовых ресурсов – в роли принципалов. В качестве средств обратной связи, подтверждающих надлежащее выполнение агентских обязательств, выступает финансовая отчетность компании и заключение внешнего аудита.

Агентская теория гласит, что, несмотря на то, что отдельные члены бизнес-команды действуют в своих личных интересах, благополучие каждого из них зависит от благополучия других членов команды и от результатов деятельности команды в целом, в сравнении с результатами других бизнес-команд.

---

<sup>1</sup> *Jensen M.C., Meckling W.H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. – Journal of Financial Economics 3, 1976. – 305-360.*

Однако, в случае отделения прав собственности от функций менеджмента возникает т.н. «проблема агентских отношений» (*agency problem*). В нашем случае директора предприятия являются агентами акционеров (собственников) и, в идеале, должны действовать таким образом, чтобы в максимальной степени обеспечить интересы последних. Однако интересы директоров не всегда совпадают с интересами акционеров, и этим объясняется то, что директора, как показывает практика, не всегда действуют так, как было бы выгодно акционерам.

Примером могут служить многочисленные случаи применения сомнительных учетных политик и необоснованных суждений, позволяющих показать в финансовой отчетности завышенные суммы прибыли. Причиной такого искажения финансовой отчетности является желание высшего руководства компании преподнести итоги своей деятельности в наиболее выгодном для себя ракурсе и получить соответствующие выгоды – как политические (сохранение своих позиций в совете директоров), так и экономические (получение бонусов по итогам года). В бухгалтерской практике такие действия получили название «креативного учета» (*creative accounting*).

Заметим, что минимизация случаев применения креативного учета и степени его возможного влияния на искажение финансовых показателей считается одной из важнейших задач стандартизации формирования финансовой отчетности.

Другим примером конфликта интересов может служить деятельность внешних аудиторов. Задача внешних аудиторов состоит в том, чтобы сообщить пользователям финансовой отчетности компании свое мнение о том, отражает ли эта финансовая отчетность текущее состояние и результаты деятельности компании во всех существенных аспектах. В этом смысле аудиторы являются агентами акционеров и других стейкхолдеров, принимающих решения на основе финансовой отчетности предприятия, т.е. лиц, заинтересованных в достоверности представленной информации.

Однако обнаружение в финансовой отчетности серьезных искажений может породить конфликт с финансовым директором и другими директорами компании, т.е. людьми, которым впоследствии предстоит принимать решение о привлечении на следующий период тех же аудиторов или о назначении нового аудитора. В этом случае

может возникнуть противоречие между необходимостью исполнить свой профессиональный долг и риском потери выгодного заказчика.

Как показывает последний пример, проблема агентских отношений на корпоративном уровне не ограничиваются отношениями между акционерами и руководителями высшего звена (директорами) предприятия и может охватывать и другие категории участников бизнеса.

Таким образом, поскольку агенты имеют собственные интересы, отличающиеся от интересов принципалов, последним необходимо предпринять усилия, направленные на создание условий, когда действия агента в своих интересах также отвечали бы интересами принципала. Ситуация, когда индивидуум действует в своих собственных интересах и при этом эти действия отвечают интересам организации в целом, получила название *конгруэнтности целей* (*goal congruence*).

В случае потенциального конфликта интересов акционеров и менеджеров конгруэнтность целей может быть достигнута путем мониторинга поведения менеджеров и принимаемых ими решений, а также за счет внедрения схем выплаты вознаграждений, размер которых основывается на достигнутых показателях. Также эффективными мерами являются меры, направленные на приобретение менеджерами акций компании, в результате чего они становятся ее совладельцами. Это может быть реализовано путем выплаты части вознаграждения акциями или применения специальных опционов, когда менеджер при определенных обстоятельствах получает право выкупить часть акций компании по заранее оговоренной цене.

### **Развитие корпоративного управления**

Проблема агентских отношений возникла лишь на определенной стадии развития предпринимательства, а особую актуальность получила лишь во второй половине XX века. На ранних этапах развития предпринимательства, в период преобладания семейного бизнеса, функции управления оставались за собственником

предприятия, который нередко выполнял также и функции непосредственного исполнителя. На таких предприятиях конфликт интересов был просто невозможен, поскольку все функции были сосредоточены в одних руках. Такая ситуация характерна и для многих современных предприятий малого бизнеса.

Проблема агентских отношений между собственниками и менеджерами впервые стала на рубеже XIX–XX веков, по мере появления крупных промышленных предприятий, управление которыми требовало привлечения наемных менеджеров. Начался процесс отделения прав собственности от функций управления этой собственностью. Если раньше владельцы бизнеса сами обеспечивали управление предприятиями и контроль их деятельности, то теперь функции текущего управления перешли в руки наемных менеджеров, хотя решение стратегических задач все еще оставалось прерогативой собственников.

Позже, в 30-е годы, по мере дальнейшего расширения бизнеса и укрупнения компаний, наемные менеджеры все чаще стали получать право принятия решений не только по текущим, но и по стратегическим вопросам. Таким образом, контроль над предприятиями практически в полной мере перешел в руки директоров. При этом все чаще стала проявляться проблема агентских отношений, обусловленная различиями интересов собственников (акционеров) и менеджеров (директоров). Если акционеры были заинтересованы в росте капитализации компании, выплате дивидендов и усилении рыночных позиций, то интересы директоров, прежде всего, выражались в размере выплачиваемых вознаграждений и приобретении личного статуса.

50-е годы ознаменовались существенным ростом инвестиционной активности, которая в значительной мере оказалась обусловленной развитием институциональных форм инвестирования (к институциональным инвесторам, в частности, относятся пенсионные и страховые фонды) и коллективных инвесторов (например, паевых фондов). С 1955 по 1980 год доля институциональных и коллективных инвесторов в акционерном капитале компаний возросла с 23 до 33%, к 1990 году она составляла уже 53%, а к началу XXI века превысила 60%.

Кроме того, наблюдался ускоренный рост портфельных инвестиций (приобретение небольших пакетов акций в большом числе компаний) по сравнению с прямыми. Портфельные инвесторы, как правило, приобретают небольшие (менее 10%) пакеты акций компаний и далеко не всегда могут рассчитывать на прямое участие своих представителей в процессе управления. Но их роль в развитии экономики чрезвычайно велика, поскольку отсутствие портфельных инвестиций серьезно ограничивает рост стоимости корпораций.

Потенциальные конфликты интересов акционеров и менеджеров, в сочетании с развитием институциональных и коллективных форм инвестирования и ростом портфельных инвестиций стали вызывать беспокойство акционеров. В результате возникли предпосылки для создания правил корпоративного управления, регламентирующих взаимоотношения между акционерами и директорами. Эти правила должны были позволить потенциальным инвесторам получить полную и ясную картину о компании: о ее управленческих принципах, владельцах, результатах деятельности. Только при наличии ясных и четких правил взаимоотношений и раскрытии всей существенной информации компания могла считаться привлекательной для инвестиций.

Правила корпоративного управления должны были позволить инвесторам принимать экономически обоснованные инвестиционные решения, за счет анализа текущего состояния и результатов деятельности компании, прогнозирования тенденций ее развития в будущем, оценки потенциальных рисков (в том числе рисков, обусловленных степенью учета интересов миноритарных акционеров). При этом инвесторы были заинтересованы получить возможность сравнительного анализа показателей различных предприятий (в том числе сравнения со среднеотраслевыми показателями и показателями отраслевых лидеров), а также сравнительного анализа показателей конкретного предприятия с течением времени.

Для инвесторов также важно получить понимание того, как в компании принимаются наиболее важные решения, способные повлиять на ее будущее развитие, и в какой степени при этом учитываются интересы акционеров (включая

миноритарных). К таким решениям, в частности, относятся решения о крупных сделках, реструктуризации компании, слияниях и приобретениях и т.п.

Наконец, в начале 90-х годов была признана необходимость систематизации принципов корпоративного управления и их формального закрепления в специальных нормативных документах. Примеры таких документов (кодексов корпоративного управления) будут рассмотрены ниже.

### **Расширение понятия корпоративного управления**

Исторически сложилось так, что разработки в области корпоративного управления были направлены, прежде всего, на преодоление проблемы внешних агентских отношений, когда имеется потенциальный конфликт между интересами директоров, принимающих реальные бизнес-решения, и интересами внешних стейкхолдеров (прежде всего – акционеров), в интересах которых эти решения принимаются.

Однако, как показывает практика, проблема агентских отношений возникает не только между директорами и акционерами, но внутри предприятия, между его менеджерами. Сказанное приобретает особую актуальность в крупных компаниях, имеющих иерархическую структуру управления. В таких компаниях значительная часть полномочий делегируется директорами руководителям стратегических бизнес-единиц и далее – менеджерам среднего звена и линейным менеджерам.

От того, насколько эффективным будет распределение полномочий и ответственности вдоль всей иерархической структуры управления, и от того, насколько удастся достичь конгруэнтности целей различных элементов этой системы, во многом зависит конкурентоспособность организации и ее успехи в будущем.

Таким образом, интересы организации в целом (а, следовательно, и интересы акционеров) отношения оказываются тесно связанными с внутренними процессами

управления, имеющими место на разных уровнях иерархической системы управления предприятием или группой компаний.

Кроме того, в условиях динамичности современного бизнеса вопросы взаимоотношений между акционерами, менеджерами и другими стейкхолдерами оказываются неразрывно связанными с вопросами формирования и практической реализации корпоративной стратегии, бизнес-стратегий (на уровне стратегических бизнес-единиц) и функциональных стратегий (на уровне отдельных функциональных областей). Дело в том, что разработка и реализация стратегий затрагивает интересы всех без исключения стейкхолдеров и определяет долгосрочное развитие предприятий.

Еще один аспект связан с практической реализацией стратегий и учетом необходимости достижения стратегических целей в повседневной (операционной) деятельности компании. Эта задача сводится к стратегически ориентированному планированию и бюджетированию, направленному на обеспечение наличия и эффективного использования ресурсов, необходимых для достижения стратегических целей.

Таким образом, есть все основания сделать вывод о том, что в современных условиях термин «корпоративное управление» может применяться в более широком смысле и включать в себя три взаимосвязанных аспекта:

- корпоративное управление в традиционном понимании (*corporate governance*), как система взаимоотношений между руководителями высшего звена (директорами) предприятия и другими группами стейкхолдеров (прежде всего – акционерами и кредиторами), с целью снижения рисков стейкхолдеров и повышения инвестиционной привлекательности бизнеса, ориентированная, прежде всего, на решение задач взаимодействия компании с внешней средой;

- делегирование полномочий и ответственности (*accountability / responsibility*) как система взаимоотношений между руководителями высшего звена (директорами) компании и менеджерами нижестоящих уровней, направленная на обеспечение эффективного управления долгосрочным развитием компании и ее текущей



деятельностью и, таким образом, ориентированная на решение внутрикорпоративного взаимодействия;

- стратегическое управление (*strategic management*) как процесс определения целей развития компании, формирования стратегий и управленческих политик, а также практической реализации стратегий посредством системы стратегически ориентированного планирования и бюджетирования.

Отметим, что современные разработки в области информационных технологий, как правило, направлены на решение не одной, а целой группы задач корпоративного управления, включая задачи как внешнего, так и внутреннего характера.

## **1.2. Нормативные документы в области корпоративного управления и корпоративной отчетности**

За последние годы корпоративному управлению уделяется все больше внимания во всем мире. В результате в разных странах разными организациями были разработаны формальные документы (кодексы) корпоративного управления. Эти разработки имеют много общего, хотя и различаются по степени влияния акционеров и других стейкхолдеров на политику, проводимую директорами компаний.

Следование кодексам корпоративного управления носит либо добровольный характер (но в то же время кодекс может быть составной частью правил, устанавливаемых фондовыми биржами), либо (например, Акт Сарбейнса-Оксли в США) является обязательным по закону. Но и в том, и в другом случае кодексы корпоративного управления признаются бизнес-сообществом и де факто являются стандартами, определяющими взаимоотношения между менеджерами компаний и другими стейкхолдерами, прежде всего – акционерами.

Рассмотрим несколько наиболее значимых разработок в области корпоративного управления и корпоративной отчетности, уделяя особое внимание вопросам информационной поддержки стейкхолдеров и раскрытия финансово-экономической информации.

### **Принципы корпоративного управления ОЭСР**

Одной из организаций, играющих заметную роль в совершенствовании систем корпоративного управления является Организация экономического сотрудничества и развития – ОЭСР (*Organisation of Economic Co-operation and Development, OECD*).

В соответствии со статьей 1 Конвенции, подписанной в Париже 14 декабря 1960 г. и вступившей в силу 30 сентября 1961 г., ОЭСР призвана проводить политику, направленную на:

- достижение максимально устойчивого экономического роста и занятости и повышение уровня жизни в государствах – членах ОЭСР при поддержании финансовой стабильности и, таким образом, обеспечение вклада в развитие мировой экономики;

- содействие экономическому росту как в государствах – членах ОЭСР, так и в государствах, которые не являются членами Организации;

- содействие расширению международной торговли на многосторонней недискриминационной основе в соответствии с международными обязательствами.

На своем заседании на уровне министров 27-28 апреля 1998 г. Совет ОЭСР призвал Организацию, совместно с национальными правительствами, представителями частного бизнеса и другими заинтересованными международными организациями, разработать основополагающие принципы корпоративного управления. Для решения этой задачи была создана Специализированная рабочая группа ОЭСР по вопросам корпоративного управления. Перед Группой была поставлена задача разработать Принципы корпоративного управления, не имеющие обязательной силы, но отражающие взгляды государств – членов ОЭСР.

В основу Принципов корпоративного управления был положен опыт стран – членов ОЭСР по разработке аналогичных документов на национальном уровне, а также результаты имевшей место ранее деятельности ОЭСР, включая работу Консультативной группы ОЭСР по корпоративному управлению в коммерческом секторе.

В процессе работы было проведено исследование среди стран – членов ОЭСР, что позволило определить некоторые общие элементы, лежащие в основе качественного корпоративного управления. Принципы корпоративного управления ОЭСР построены на этих общих элементах. Эти принципы представляют общую основу, которую страны – члены ОЭСР считают важной для развития корпоративного управления. Достоинствами разработки являются краткость и понятность изложения.

Принципы корпоративного управления ОЭСР были на уровне министров на заседании Совета ОЭСР 26-27 мая 1999 г.

В Принципах ОЭСР подчеркивается, что они эволюционны по своей сути и должны рассматриваться с учетом изменений, происходящих в современной экономической среде. Для того чтобы оставаться конкурентоспособными, корпорации должны регулярно обновлять и адаптировать свое корпоративное управление, чтобы отвечать новым требованиям и использовать новые возможности. В свою очередь, правительства должны прилагать усилия по созданию эффективных регулирующих структур, которые должны обеспечивать эффективное функционирование рынков и отвечать ожиданиям акционеров и других заинтересованных лиц.

ОЭСР рекомендует правительствам и участникам рынка принять собственные решения по применению Принципов корпоративного управления, принимая во внимание потенциальные издержки и выгоды регулирования на национальном уровне.

Документ, разработанный ОЭСР, состоит из двух частей.

В первой части документа изложены принципы, относящиеся к пяти областям:

- I. Права акционеров;
- II. Равное отношение к акционерам;
- III. Роль заинтересованных лиц;
- IV. Раскрытие информации и прозрачность;
- V. Обязанности совета директоров.

В начале каждого раздела приводится основополагающий принцип, выделенный жирным курсивом, ниже за ним следуют поддерживающие рекомендации.

Вторая часть документа дополняет принципы, приведенные в первой части, дополнены аннотациями, которые направлены на то, чтобы помочь читателю правильно понять логику тех или иных принципов. Некоторые аннотации содержат описания преобладающих тенденций, а также предлагают альтернативы и примеры, которые могут быть использованы при практическом применении принципов.

Ниже приведены Принципы корпоративного управления ОЭСР, а также (в сокращенном виде) поддерживающие рекомендации.

## **I. Права акционеров**

### Принцип:

**Структура корпоративного управления должна защищать права акционеров.**

### Поддерживающие рекомендации:

**A.** К основным правам акционеров относятся права на: 1) надежные методы регистрации права собственности; 2) отчуждение или передачу акций; 3) получение необходимой информации о корпорации на своевременной и регулярной основе; 4) участие и голосование на общих собраниях акционеров; 5) участие в выборах совета директоров; 6) долю в прибылях корпорации.

**B.** Акционеры имеют право на участие в принятии решений и получение достаточной информации относительно решений, касающихся принципиальных изменений в корпорации, таких как: 1) внесение изменений в устав или в иные аналогичные документы, регулирующие деятельность компании; 2) разрешение на выпуск дополнительных акций; 3) сделки чрезвычайного характера, результатом которых, по сути, является продажа компании.

**C.** Акционеры должны иметь возможность эффективно участвовать в общих собраниях акционеров и голосовать на них, они должны получать информацию о правилах, которыми регулируется проведение общих собраний акционеров, включая порядок голосования.

**D.** Структура акционерного капитала и механизмы, позволяющие отдельным акционерам получить степень контроля, несоразмерную с принадлежащей им долей акций, должны предаваться гласности.

**E.** Рынки корпоративного контроля должны иметь возможность действовать эффективно и прозрачно.

**F.** Акционеры, включая институциональных инвесторов, должны учитывать, какие издержки и какие выгоды влечет осуществление ими своего права голоса.

## **II. Равное отношение к акционерам**

### Принцип:

**Структура корпоративного управления должна обеспечивать равное отношение к акционерам, включая мелких и иностранных акционеров. У всех акционеров должна быть возможность получить эффективную защиту в случае нарушения их прав.**

### Поддерживающие рекомендации:

**A.** Отношение ко всем акционерам – владельцам одной категории акций – должно быть одинаковым.

**B.** Операции с использованием внутренней информации и злоупотребления в собственных интересах должны быть запрещены.

**C.** Члены совета директоров и должностные лица компании должны быть обязаны раскрывать имеющуюся у них материальную заинтересованность в сделках или в вопросах, которые затрагивают интересы компании.

## **III. Роль заинтересованных лиц (стейкхолдеров) в управлении корпорацией**

### Принцип:

**Структура корпоративного управления должна признавать установленные законом права заинтересованных лиц (стейкхолдеров) и поощрять активное сотрудничество между корпорациями и заинтересованными лицами в создании благосостояния и рабочих мест и обеспечении устойчивости финансово благополучных предприятий.**

### Поддерживающие рекомендации:

**A.** Структура корпоративного управления должна обеспечивать соблюдение защищенных законом прав заинтересованных лиц.

**B.** Если их интересы защищены законом, заинтересованные лица должны иметь возможность получить эффективную защиту и восстановление своих нарушенных прав.

С. Структура корпоративного управления должна допускать такие механизмы участия заинтересованных лиц в управлении, которые ведут к повышению эффективности работы компании.

Д. Если заинтересованные лица участвуют в процессе корпоративного управления, они должны иметь доступ к необходимой информации.

#### **IV. Раскрытие информации и прозрачность**

##### Принцип:

**Структура корпоративного управления должна обеспечивать своевременное и точное раскрытие информации по всем существенным вопросам, касающимся корпорации, включая финансовое положение, результаты деятельности, состав собственников и структуру управления компанией.**

##### Поддерживающие рекомендации:

А. Существенная информация, подлежащая раскрытию, включает, не исчерпываясь этим, следующее:

1. Финансовые и операционные результаты деятельности компании.
2. Цели компании.
3. В чьей собственности находятся крупные пакеты акций и как распределяются права голоса.
4. Список членов совета директоров и главных должностных лиц, а также получаемое ими вознаграждение.
5. Прогнозируемые существенные факторы риска.
6. Существенные вопросы, связанные с наемными работниками и другими заинтересованными лицами (стейкхолдерами).
7. Структура и политика корпоративного управления.

В. Информация должна готовиться, проверяться и раскрываться в соответствии с высокими стандартами качества учета и отчетности, раскрытия финансовой и нефинансовой информации и аудита.

С. Следует ежегодно проводить аудиторские проверки с привлечением независимого аудитора, чтобы обеспечить внешнюю объективную оценку того, как подготовлена и представлена финансовая отчетность.

Д. Каналы распространения информации должны обеспечивать равноправный, своевременный и не связанный с чрезмерными расходами доступ пользователей к необходимой информации.

## V. Обязанности совета директоров

### Принцип:

**Структура корпоративного управления должна обеспечивать стратегическое управление компанией, эффективный контроль администрации со стороны совета директоров, а также подотчетность совета директоров самой компании и ее акционерам.**

### Поддерживающие рекомендации:

А. Члены совета директоров должны действовать на основании всей необходимой информации, добросовестно, с должной осторожностью и осмотрительностью, в интересах компании и акционеров.

В. Если решения совета директоров могут по-разному воздействовать на различные группы акционеров, совет директоров должен с одинаковым вниманием относиться ко всем акционерам.

С. Совет директоров должен обеспечить соблюдение законодательства и учитывать интересы заинтересованных лиц.

Д. Совет директоров должен выполнять определенные ключевые функции, в том числе:

1. Оценивать и направлять корпоративную стратегию, основные планы, политику управления рисками, годовые бюджеты и бизнес-планы, устанавливать целевые показатели деятельности, осуществлять контроль выполнения планов и результатов деятельности корпорации, а также контролировать основные расходы, покупки и продажи.



2. Осуществлять подбор главных должностных лиц, назначать оплату их труда, осуществлять контроль их деятельности, а в случае необходимости – производить кадровые замены и контролировать планирование обновления кадров.
3. Контролировать размер вознаграждений, получаемых главными должностными лицами и самими членами совета директоров, обеспечивать соблюдение необходимых процедур и прозрачности в процессе назначения членов совета директоров.
4. Отслеживать и регулировать потенциальные конфликты интересов администрации, членов совета директоров и акционеров, включая использование активов корпорации в личных целях и злоупотребления при совершении сделок.
5. Обеспечивать надежность систем бухгалтерского учета и финансовой отчетности корпорации, включая проведение независимых аудиторских проверок, а также обеспечивать наличие необходимых систем контроля, в частности, системы мониторинга рисков, финансового контроля и контроля соответствия требованиям законодательства.
6. Следить за эффективностью практики корпоративного управления, в рамках которой действует совет директоров, и, по мере необходимости, вносить в нее изменения.
7. Контролировать процесс раскрытия и распространения информации.

**Е.** Совет директоров должен иметь возможность выносить объективное суждение по делам корпорации, не зависящее, в частности, от администрации.

**Ф.** Для того чтобы иметь возможность выполнять свои обязанности, члены совета директоров должны иметь доступ к достоверной, уместной и своевременной информации.

Рассмотрим более подробно некоторые из аннотаций (комментариев) к Принципам корпоративного управления, касающихся подготовке и раскрытию финансово-экономической информации (приводятся в сокращении).

**Избранные аннотации к разделу IV. Раскрытие информации и прозрачность:**

- Строгий режим раскрытия информации является главной опорой рыночного мониторинга компаний и имеет ключевое значение для осуществления акционерами своего права голоса. Акционеры и потенциальные инвесторы нуждаются в доступе к регулярной, надежной и сопоставимой информации, достаточно детальной для того, чтобы они могли оценить качество управления компанией, осуществляемого администрацией, и принимать аргументированные решения по вопросам оценки акций данной компании, их покупки или продажи, а также голосования на собрании акционеров. Недостаточная или неточная информация может ухудшить функционирование рынка, повысить стоимость капитала и привести к неадекватному распределению ресурсов.

- Раскрытие информации также помогает улучшить понимание обществом структуры и деятельности предприятий, корпоративной политики и результатов деятельности с точки зрения экологических и этических стандартов, а также взаимоотношений компаний с сообществами, в которых они функционируют.

- Прошедшие аудиторскую проверку финансовые отчеты, характеризующие финансовые результаты деятельности и финансовое положение компании (как правило, к ним относятся баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств и примечания к финансовым отчетам) являются самым распространенным источником информации о компаниях. Две основные цели финансовых отчетов в их нынешнем виде состоят в том, чтобы обеспечить надлежащий мониторинг деятельности компании и основу для оценки ее ценных бумаг. Обсуждение и анализ операций компании ее менеджментом, как правило, также включается в годовые отчеты. Такое обсуждение представляет наибольшую ценность, если используется в

совокупности с сопровождающими его финансовыми отчетами. Инвесторы в наибольшей степени заинтересованы в информации, которая может стать основой для оценки перспектив деятельности предприятия.

- Важно, чтобы раскрывалась информация, относящаяся ко всей группе компаний. Существует мнение, что неудачи в управлении часто могут быть связаны с отсутствием раскрытия «всей картины», в частности, в тех случаях, когда забалансовые статьи используются для предоставления гарантий или аналогичных обязательств друг другу связанными между собой компаниями.

- Ожидается, что применение высоких стандартов качества информации значительно расширит возможности инвесторов в части мониторинга компании, вследствие повышения надежности и сопоставимости ее отчетности и более обоснованного представления инвесторов о результатах ее деятельности. Качество информации зависит от стандартов, применяемых при ее сборе и раскрытии. Настоящие Принципы поддерживают разработку высококачественных международно признаваемых стандартов, которые могут способствовать повышению сопоставимости информации о компаниях разных стран.

- Во многих странах рассматривались меры по повышению независимости аудиторов и их подотчетности акционерам. Широко распространено мнение, что использование высоких стандартов качества аудита и этических кодексов является одним из лучших способов повышения независимости аудиторов и престижа этой профессии. К дополнительным мерам относятся такие, как усиление позиций комитета совета директоров по аудиту и повышение ответственности совета директоров при выборе аудитора.

- Каналы распространения информации могут быть так же важны, как и содержание самой информации. Хотя раскрытие информации часто предусмотрено законодательством, ее сбор, хранение и доступ к ней могут оказаться сложными и дорогостоящими. В некоторых странах предоставление эмитентами и хранение обязательной для раскрытия информации значительно упростились благодаря внедрению электронных систем передачи, хранения и извлечения данных. Интернет и

другие информационные технологии также дают возможность для совершенствования способов распространения информации.

**Избранные аннотации к разделу V. Обязанности совета директоров:**

- Для принятия решений членам совета директоров требуется своевременная и уместная (относящаяся к делу) информация. Члены совета директоров, не занимающие административные должности, как правило, не имеют такого доступа к информации, какой имеют главные должностные лица компании. Вклад членов совета директоров, не занимающих административные должности, в управление компанией может стать более весомым, если они будут иметь доступ к определенным ключевым должностным лицам, таким как секретарь компании и внутренний контролер-ревизор, и смогут прибегать к консультациям независимых внешних экспертов за счет компании. Для надлежащего выполнения своих обязанностей члены совета директоров должны быть уверены в том, что они получают точную, уместную и своевременную информацию.

\* \* \*

Как видно из приведенного обзора, Принципы корпоративного управления ОЭСР уделяют большое внимание вопросам раскрытия финансово-экономической информации и информационной поддержки различных групп стейкхолдеров, включая менеджеров самого предприятия. При этом отмечается, что одним из важнейших источников информации является финансовая отчетность, в том числе составленная на уровне всей группы компаний.

## Руководство по отчетности в области устойчивого развития (GRI)

В современных условиях глобализации и укрупнения бизнеса деятельность крупных корпораций все в большей степени оказывает влияние на социальную сферу и экологическую обстановку целых регионов. Известны случаи, когда проблемы крупных компаний или их «неудовлетворительное экологическое поведение» имели крайне негативные последствия, вплоть до чрезвычайных ситуаций, преодоление которых требовало длительного времени и огромного количества ресурсов. Это объясняет повышенное внимание к социальной и экологической ответственности компаний. При этом (в терминах корпоративного управления) в качестве важнейших заинтересованных лиц (стейкхолдеров) все чаще упоминаются общество в целом и администрации, представляющие интересы регионов и целых стран.

Перечисленные факторы стали предъявлять новые требования к корпоративной отчетности как основному информационному каналу, связывающему компании и их стейкхолдеров. Если раньше раскрытие информации о компаниях подразумевало только экономические (и, прежде всего, финансовые), показатели, то в наши дни международным сообществом признается необходимость раскрытия информации экологического и социального характера. Так возникла концепция «триединой отчетности», включающей отчетность по экономической, экологической и социальной составляющим деятельности корпораций, а также их продукции и услуг. При этом стало преобладать мнение, что цель такой отчетности состоит в том, чтобы выявить и оценить вклад компаний в *устойчивое развитие (sustainability)* социально-экономической среды, поэтому триединая отчетность получила название **отчетности в области устойчивого развития**.

Необходимость разработки рекомендаций по формированию отчетности в области устойчивого развития привела к образованию международной организации, получившей название Глобальная инициатива по отчетности (*Global Reporting Initiative, GRI*). Эта организация была создана в 1997 году Коалицией за экологически ответственный бизнес (*The Coalition for Environmentally Responsible Economies, CERES*)

в партнерстве с Программой ООН по окружающей среде (*United Nations Environmental Programme, UNEP*). Одной из основных задач, поставленных перед GRI, стала задача поднять практические подходы к отчетности в области устойчивого развития на уровень, сопоставимый с уровнем финансовой отчетности, обеспечивая в то же время все критерии качества информации – сопоставимость, достоверность, точность, своевременность и верифицируемость.

В своей деятельности GRI активно взаимодействует не только с государственными структурами, но с прогрессивными корпорациями, некоммерческими организациями, работающими в области экологических проблем и социальных отношений, профессиональными организациями, специализирующимися в области учета и отчетности, а также с профсоюзами, инвесторами и другими заинтересованными лицами в разных странах мира.

В 1999 году GRI опубликовала для широкого обсуждения проект Руководства по отчетности в области устойчивого развития, который в июне 2000 года, после некоторых доработок и практической апробации, был опубликован в качестве первой версии. Текущая версия Руководства, выпущенная в 2002 году, является результатом дополнительных обсуждений, анализа и практического тестирования<sup>1</sup>.

**Руководство по отчетности в области устойчивого развития GRI** представляет собой методологические основы для формирования отчетности, учитывающей экономическую, экологическую и социальную составляющие деятельности организации. В то же время Руководство не является кодексом или сводом принципов поведения, стандартом экологических норм, а также руководством по созданию системы экологического или социального менеджмента. Руководство также не содержит детальных инструкций по разработке внутренней системы управления данными, формирования отчетов, мониторинга и верификации таких отчетов.

---

<sup>1</sup> Руководство по отчетности в области устойчивого развития. – Глобальная инициатива по отчетности (GRI), 2002.

Применение Руководства GRI является добровольным. Оно не содержит специфических требований, характерных для тех или иных отраслей, поэтому рекомендации, которые содержатся в Руководстве, могут применяться организациями любой отраслевой принадлежности, любых размеров и типов. Несмотря на то, что основные методологические принципы были разработаны, прежде всего, для коммерческих организаций, документ может быть использован и организациями других типов, например государственными органами или некоммерческими организациями.

Также важно отметить, что Руководство GRI не отменяет существующие требования в части обязательной отчетности и требований к раскрытию информации, установленные нормативными актами, национальным и местным законодательством.

Помимо Руководства по отчетности в области устойчивого развития, семейство документов GRI также включает отраслевые приложения, рекомендации по конкретным вопросам и технические протоколы. При этом Руководство является основой для всех остальных документов GRI. Остальные приложения и рекомендации, относящиеся к конкретным отраслям и вопросам, призваны дополнять Руководство, не заменяя его.

**Отраслевые приложения** разрабатываются в связи с наличием отраслевых особенностей, влияющих на формирование отчетности в области устойчивого развития. В частности, разработаны отраслевые приложения для туристической, телекоммуникационной, автомобильной, горнодобывающей и металлургической отраслей, а также для финансовых организаций и органов государственного управления.

**Рекомендации по конкретным вопросам** разрабатываются с целью предоставить организациям дополнительные модели организации информации, приводимой в Руководстве и отраслевых приложениях. Они, например, содержат рекомендации по таким темам, как «разнообразие» и «продуктивность».

**Технические протоколы** разрабатываются для помощи организациям в применении Руководства GRI в части оценки показателей. Каждый протокол посвящен

отдельному показателю (например, расход энергии, воды или использование детского труда) и включает подробные определения, процедуры, формулы и ссылки для того, чтобы обеспечить согласованное применение этого показателя в отчетах. Технические протоколы GRI могут также охватывать такие темы, как определение границ отчетности и другие вопросы, относящиеся к принципам отчетности или структуре отчета.

**Требования к отчету, составленному в соответствии с Руководством,** нацелены на обеспечение баланса между двумя ключевыми целями методологии GRI – сопоставимости и гибкости. Обеспечение сопоставимости тесно связано с ее целью триединой отчетности – созданием методологии, дополняющей финансовую отчетность и основанной на аналогичных принципах. Стремясь повысить уровень сопоставимости отчетов, GRI в то же время намерена поддерживать гибкость в подходах к отчетности. Между организациями и отраслями экономики существуют неизбежные различия, поэтому методология GRI должна быть достаточно гибкой для того, чтобы эти различия могли быть отражены в отчетах организаций.

Более того, GRI допускает **неформальное применение Руководства**, учитывая тот факт, что комплексная отчетность, охватывающая экономические, экологические и социальные аспекты во многих организациях находится на ранней стадии своего развития. Таким организациям предлагается использовать неформальный подход к применению Руководства, который отвечал бы их текущим возможностям, например, не охватывать все содержание, предлагаемое Руководством, но в то же время следовать общей методологии GRI и с течением времени последовательно расширять содержание отчетов, улучшая их структуру и степень открытости.

Что касается **периодичности и способов публикации отчетов**, то в настоящее время доступно множество средств подготовки и распространения отчетов — от традиционных бумажных изданий до современных информационных технологий, включая Интернет. Это дает организациям значительную степень свободы в определении периодичности формирования отчетов и способов их распространения.



В целом, GRI рекомендует публиковать совместный отчет по экономической, социальной и экологической составляющим деятельности организации, возможно, объединяя его с другими внешними отчетами, такими как годовые и квартальные финансовые отчеты. Одновременность публикации отчетов подчеркивает связь между показателями финансовой отчетности, с одной стороны, и экономическими, экологическими и социальными параметрами – с другой.

Предполагается, что в будущем процесс раскрытия информации будет включать определенный набор годовых, квартальных и других отчетов, в том числе оперативных данных, публикуемых в режиме реального времени, которые будут распространяться различными способами в зависимости от периодичности публикации и характера информации. Публикация данных в Интернете будет способствовать частому обновлению некоторых материалов отчетов, подготовленных на основе Руководства GRI. В то же время такая «непрерывная» отчетность не должна полностью заменять периодические сводные отчеты, подготовленные и утвержденные в результате специальных внутренних процедур, и представляющие собой информационный срез, характеризующий положение организации по состоянию на определенный момент времени.

Решения относительно периодичности и способа публикации отчетов должны также учитывать предполагаемые способы их использования и обратной связи с пользователями информации. Эффективный процесс формирования и представления отчетности является частью более широкого диалога между организацией и заинтересованными сторонами. Периодичность и способ публикации отчетов при определенных условиях способны как содействовать развитию этого диалога, так и препятствовать ему.

Важно отметить **связь Рекомендаций GRI с финансовой отчетностью**. Сегодня большинство организаций публикует финансовую отчетность и отчеты в области устойчивого развития отдельно. Однако некоторые корпорации, в порядке эксперимента, начали публиковать комплексные годовые отчеты, включающие финансовую, экономическую, экологическую и социальную информацию. По мнению

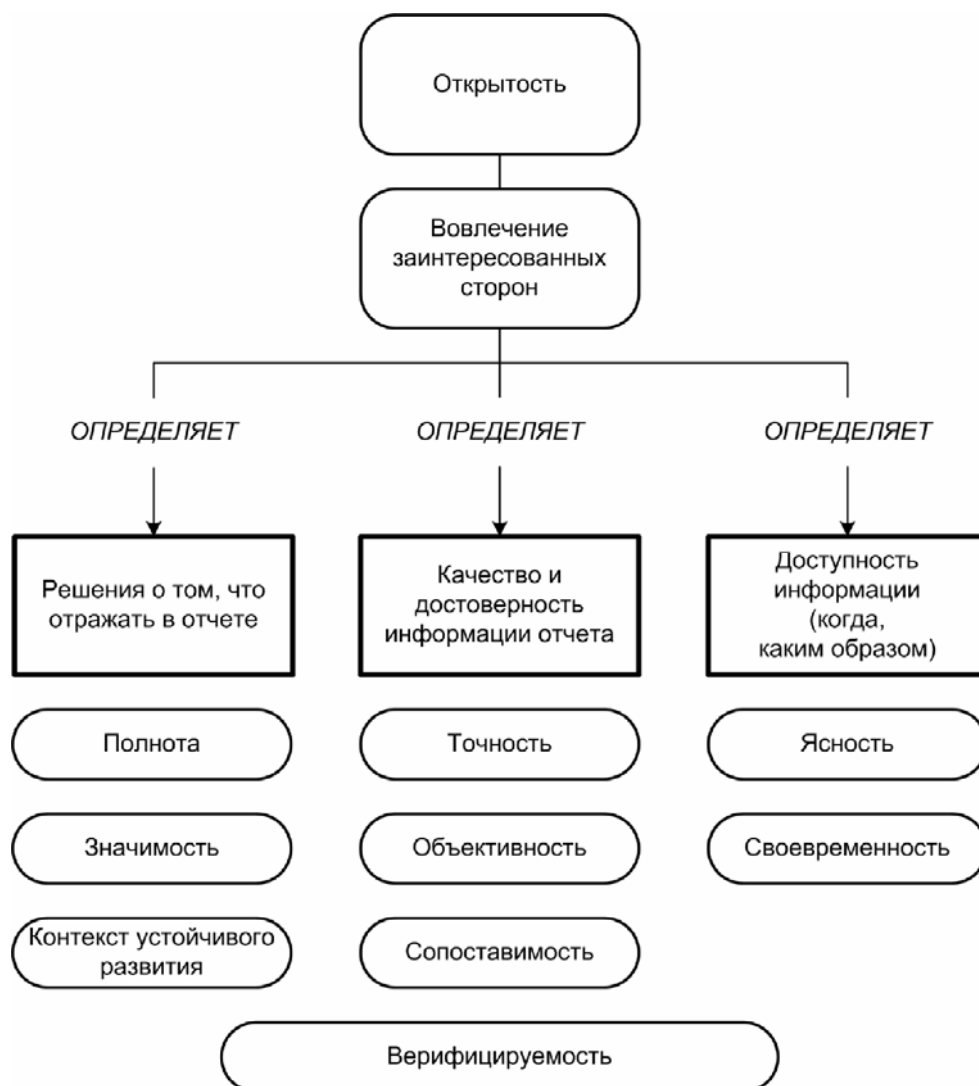
разработчиков Руководства GRI, финансовая отчетность и отчетность в области устойчивого развития выполняют сходные важные функции, которые способны взаимно обогатить друг друга. Поэтому GRI приветствует координацию формирования и представления обоих видов отчетности и полагает, что с течением времени публикация финансовых показателей будет эффективно дополняться оценками экономических, экологических и социальных параметров.

**Принципы отчетности в области устойчивого развития** могут быть сгруппированы следующим образом (рис.1.2.1.):

- системообразующие принципы подготовки отчета (открытость, вовлечение заинтересованных сторон, верифицируемость);
- принципы, определяющие решения о том, что следует включать в отчет (полнота, значимость, контекст устойчивого развития);
- принципы, относящиеся к качеству и достоверности отчета (точность, объективность, сопоставимость);
- принципы, относящиеся к доступности отчета (ясность, своевременность).

Принципы открытости и вовлечения заинтересованных сторон представляют собой отправную точку формирования отчетности и тесно связаны со всеми остальными принципами. Все решения, относящиеся к отчетности (например, какие шаги предпринять, когда и каким образом), должны принимать во внимание два этих принципа и связанные с ними практические подходы.

Принципы контекста устойчивого развития, полноты и значимости играют ключевую роль в определении того, что следует включать в отчет. Отчетность должна способствовать рассмотрению результативности организации в более широком контексте проблем, рисков и возможностей устойчивого развития. Информация, включаемая в отчет, должна удовлетворять требованию полноты в смысле границ отчетности (например, подразделений организации, охваченных отчетом), сферы отчетности (например, аспектов или проблем, отраженных в отчете), а также временных рамок.



*Рис. 1.2.1. Принципы формирования отчетности в области устойчивого развития*

Наконец, информация, представленная в отчете, должна быть значимой для принятия решений заинтересованными сторонами.

Рассмотрим подробнее значения упомянутых принципов.

- **Открытость:** Полное раскрытие процессов, процедур и допущений, лежащих в основе подготовки отчета, является необходимым условием доверия к нему;
- **Вовлечение заинтересованных сторон:** Организация должна систематически вовлекать заинтересованные стороны в процесс отчетности, чтобы с их

помощью сосредоточиться на значимых вопросах и последовательно улучшать качество отчетов;

- **Верифицируемость:** Сообщаемые данные и информация должны быть запротocolированы, систематизированы, проанализированы и представлены таким образом, чтобы их достоверность могла быть проверена посредством внутреннего аудита или внешнего процесса подтверждения;

- **Полнота:** Вся информация, которая является существенной для того, чтобы пользователи могли оценить экономическую, экологическую и социальную результативность организации, должна быть включена в отчет способом, соответствующим заявленным границам, сфере и временным рамкам отчета;

- **Значимость** – степень важности, присваиваемая каждому аспекту, показателю или фрагменту информации, и определяющая порог, при котором информация становится достаточно значимой для включения в отчет;

- **Контекст устойчивого развития:** Организация, готовящая отчет, должна стремиться включить информацию о своей результативности в более широкий контекст экологических, социальных и других пределов и ограничений, если такой контекст придает сообщаемой информации существенное дополнительное значение;

- **Точность:** Принцип точности подразумевает, что для сообщаемой информации должны быть достигнуты такая степень точности и такой малый уровень погрешности, чтобы пользователи могли использовать эту информацию для принятия решений с высокой степенью уверенности;

- **Объективность:** При подготовке отчетов необходимо избегать предвзятости в отборе и представлении информации, а также следует стремиться представить сбалансированную картину результативности организации;

- **Сопоставимость:** В процессе подготовки ряда отчетов организация должна последовательно подходить к определению их границ и сферы, сообщать о любых изменениях, а также заново формулировать ранее опубликованные сведения;

- **Ясность:** Организация должна осознавать разнообразные потребности и особенности различных групп заинтересованных сторон и должна публиковать

информацию в такой форме, которая доступна максимальному количеству пользователей, в то же время, сохраняя приемлемый уровень детальности;

- **Своевременность:** Отчеты должны публиковаться с такой периодичностью, которая отвечает потребностям пользователей и согласуется с характером самой информации.

**Рекомендуемая структура отчета в области устойчивого развития,** предлагаемая GRI и рекомендуется для использования организациями при подготовке собственных отчетов, включает пять разделов:

1. **Видение и стратегия:** Описание стратегии организации в области устойчивого развития, включая заявление руководителя.

2. **Характеристика:** Обзор структуры и деятельности организации, а также области, охватываемой отчетом.

3. **Структура управления и системы менеджмента:** Описание структуры организации, политик и систем менеджмента, включая меры по вовлечению заинтересованных сторон.

4. **Указатель содержания GRI:** Специальная таблица, указывающая, где в отчете расположена информация, перечисленная в Части С Руководства.

5. **Показатели результативности:** Характеристики, отражающие воздействие или влияние деятельности организации, сгруппированные по комплексным, экономическим, экологическим и социальным показателям результативности.

Рассмотрим подробнее показатели результативности, предусмотренные методологией отчетности GRI.

**Показатели результативности** сгруппированы в три подраздела, соответствующие экономической, экологической и социальной составляющим устойчивого развития (табл. 1.2.1.). Эта структура основана на традиционной модели устойчивого развития и призвана облегчить работу с показателями для пользователей Руководства.

Таблица 1.2.1.**Показатели результативности GRI**

	<b>Категория</b>	<b>Аспект</b>
<b>ЭКОНОМИЧЕСКИЕ</b>	<b>Прямые экономические воздействия</b>	Потребители Поставщики Персонал Источники капитала Государственный и общественный сектор
<b>ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ</b>	<b>Воздействия на окружающую среду</b>	Сырье Энергия Вода Биоразнообразие Выбросы, сбросы и отходы Поставщики Продукция и услуги Соответствие нормативным требованиям Транспорт Общие

<b>СОЦИАЛЬНЫЕ</b>	<b>Организация труда и достойный труд</b>	<p>Занятость</p> <p>Взаимоотношения персонала и руководства</p> <p>Охрана труда и производственная безопасность</p> <p>Обучение и образование</p> <p>Равные возможности и разнообразие</p>
	<b>Права человека</b>	<p>Стратегия и управление</p> <p>Недопущение дискриминации</p> <p>Свобода объединений и коллективные переговоры</p> <p>Детский труд</p> <p>Принудительный труд</p> <p>Дисциплинарная практика</p> <p>Подходы к обеспечению безопасности</p> <p>Права коренных и малочисленных народов</p>
	<b>Общество</b>	<p>Местные сообщества</p> <p>Взяточничество и коррупция</p> <p>Пожертвования на политическую деятельность</p> <p>Конкуренция и ценообразование</p>
	<b>Ответственность за продукцию</b>	<p>Здоровье и безопасность потребителей</p> <p>Продукция и услуги</p> <p>Реклама</p> <p>Уважение к частной жизни</p>

Показатели представлены в разрезе категорий и аспектов. При этом под категорией понимается широкая область или группа экономических, экологических или социальных вопросов, которые могут представлять интерес для заинтересованных сторон, а аспект – это подмножество показателей, относящихся к какой-либо категории. Категория может включать в себя несколько аспектов, которые могут быть описаны в терминах проблем, воздействий или затрагиваемых групп заинтересованных сторон. Что касается показателя, то он представляет собой конкретную характеристику, которая относится к отдельному аспекту и может использоваться в качестве характеристики демонстрации результативности. К одному аспекту могут относиться несколько показателей, при этом соотношение между количественными и качественными показателями может меняться от аспекта к аспекту в зависимости от ряда факторов.

Следует отметить, что показатели отчетности GRI могут быть **как количественными, так и качественными**. Использование количественных характеристик дает целый ряд преимуществами, но в то же время они могут оказаться ненадежными, неполными, или неоднозначными при оценке результативности в определенных областях. Поэтому GRI рассматривает качественные показатели (требующие текстового описания) в качестве необходимого дополнения к количественным, что позволяет сформировать полную картину экономической, экологической и социальной результативности организации.

Качественные показатели могут быть наиболее уместны в контексте сложных социальных и экономических системам, в которых положительный или отрицательный вклад организации в экономические, экологические или социальные условия не может быть оценен в виде количественных показателей. Качественные показатели также могут быть уместны при характеристике воздействий, в которых деятельность организации является лишь одним из факторов. При этом Руководство содержит рекомендацию о том, чтобы там, где это возможно, качественные показатели были



соотнесены с некоторой шкалой, что будет способствовать сопоставимости отчетов разных организаций.

Рассмотрим подробнее каждую из групп показателей.

**Показатели экономической результативности.** Экономические воздействия деятельности организации могут быть как положительными, так и отрицательными, при этом их можно подразделить на прямые и косвенные.

Здесь важнейшую роль играют традиционные показатели, используемые в финансовом учете, а также нематериальные активы, которые не отражаются в финансовых отчетах. В то же время область, охватываемая экономическими показателями, выходит за рамки традиционных финансовых показателей.

На основе финансовой отчетности руководство компании и акционеры получают информацию о финансовом состоянии организации и прибыльности ее операций. Что же касается экономических показателей, предусмотренных отчетностью в области устойчивого развития, то они в большей степени сконцентрированы на том, каким образом деятельность организации воздействует на те заинтересованные стороны, с которыми организация вступает в прямое или косвенное взаимодействие. Таким образом, показатели экономической результативности в большей степени отражают изменение экономического положения этих сторон в результате деятельности организации, чем изменение финансового состояния самой организации. В некоторых случаях воздействие на заинтересованные стороны можно оценить на основе традиционных финансовых показателей, но в других случаях для этого могут понадобиться дополнительные характеристики или преобразование традиционной финансовой информации.

В то время как финансовые показатели хорошо разработаны и закреплены в соответствующих стандартах (например, в МСФО), показатели экономической результативности организации находятся в стадии становления и являются результатом процесса консультаций (при этом ожидается, что эта методология будет продолжать развиваться в следующих версиях Руководства, по мере практического применения и накопления опыта).

Общее экономическое воздействие организации включает не только прямые воздействия, но и косвенные, возникающие под влиянием дополнительных факторов, которые, в свою очередь, оказывают влияние на сообщества в широком смысле этого слова. Под дополнительными факторами понимаются те выгоды или издержки от операций, которые не отражаются полностью в денежной оценке таких операций. Косвенные воздействия также рекомендуется оценивать, хотя это может оказаться весьма сложным.

Показатели экономической результативности представлены в таблице 1.2.2.

**Таблица 1.2.2.**

### **Показатели экономической результативности**

<b>Основные показатели</b>	<b>Дополнительные показатели</b>
<b>ПРЯМЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ВОЗДЕЙСТВИЯ</b>	
<i>Потребители</i>	
<p>Объем продаж.</p> <p>Географическое распределение по рынкам.</p>	
<i>Поставщики</i>	
<p>Стоимость всех приобретенных товаров, материалов и услуг.</p> <p>Процент контрактов, которые были оплачены в соответствии с оговоренными условиями, за исключением оговоренных штрафных санкций.</p>	<p>Распределение поставщиков по организациям и странам.</p>

<b><i>Персонал</i></b>	
Общий объем выплат сотрудникам (включая зарплаты, пенсионные выплаты, прочие выплаты, а также выходные пособия) с разбивкой по странам или регионам.	
<b><i>Источники капитала</i></b>	
<p>Выплаты источникам капитала с разбивкой на проценты по обязательствам и займам, а также дивиденды по всем видам акций, с указанием любой задолженности по дивидендам.</p> <p>Увеличение/уменьшение нераспределенной прибыли в конце периода.</p>	
<b><i>Государственный и общественный сектор</i></b>	
<p>Общая сумма уплаченных налогов всех видов с распределением по странам.</p> <p>Полученные субсидии с распределением по странам или регионам.</p> <p>Пожертвования сообществам, структурам гражданского общества и другим группам с разбивкой на денежную и натуральную помощь для каждого типа групп.</p>	Общая сумма, потраченная на развитие инфраструктуры, не относящейся к основному бизнесу.
<b>КОСВЕННЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ВОЗДЕЙСТВИЯ</b>	
	Косвенные экономические воздействия организации (важнейшие дополнительные факторы, связанные с продукцией и услугами).

**Показатели экологической результативности.** Экологическая составляющая отчетности в области устойчивого развития позволяет охарактеризовать воздействие организации на окружающую среду, включая экосистемы, землю, воздух и воду. Из всех трех составляющих устойчивого развития и соответствующей отчетности по экологической составляющей достигнуто наибольшее единство взглядов.

При этом информацию об экологической результативности важно представлять как в абсолютных, так и в относительных величинах (например, использование ресурсов на единицу выпущенной продукции). Оба типа величин отражают важные, но различные стороны устойчивого развития. Абсолютные значения отражают масштаб или величину воздействия или использования ресурсов, что позволяет рассматривать результативность организации в контексте тех больших систем, в которых она функционирует. Удельные значения отражают эффективность организации и обеспечивают возможность сравнения организаций различных масштабов. Как правило, пользователи могут самостоятельно рассчитать удельные величины, но, тем не менее, GRI предлагает организациям приводить в отчете как абсолютные, так и относительные значения.

Показатели экологической результативности приведены в таблице 1.2.3.

Таблица 1.2.3.**Показатели экологической результативности**

Основные показатели	Дополнительные показатели
<i>Сырье</i>	
<p>Общее количество использованного сырья, кроме воды, с разбивкой по типам.</p> <p>Доля сырья, являющегося отходами (переработанными или непереработанными) из источников, внешних по отношению к организации.</p>	
<i>Энергия</i>	
<p>Прямое использование энергии с разбивкой по первичным источникам.</p> <p>Косвенное использование энергии.</p>	<p>Инициативы по использованию возобновляемых источников энергии и по повышению энергоэффективности.</p> <p>Расход энергии в процессе эксплуатации основных видов продукции (например, усредненное по годам энергопотребление за весь срок службы).</p> <p>Другие пути непрямого использования энергии (поставщиками и потребителями), например поездки представителей организации, управление жизненным циклом продукции, использование энергоемкого сырья.</p>

<b><i>Вода</i></b>	
<p>Общее количество используемой воды.</p>	<p>Источники воды и экосистемы / местообитания, на которые использование воды оказывает значимое влияние.</p> <p>Годовой забор поверхностных и подземных вод в процентах к количеству ежегодно возобновляемой воды, доступной из этих источников.</p> <p>Общее количество многократно и повторно используемой воды.</p>
<b><i>Биоразнообразие</i></b>	
<p>Местоположение и площадь земель, находящихся в собственности, аренде или под управлением организации, и расположенных в местообитаниях с богатым биоразнообразием.</p> <p>Описание основных воздействий, связанных с деятельностью организации, ее продукцией и услугами, на биоразнообразие в наземных, пресноводных и морских экосистемах.</p>	<p>Общая площадь земель, находящихся в собственности, аренде или под управлением организации и используемых для производственной деятельности или добычи ископаемых.</p> <p>Доля непроницаемой поверхности от общей площади приобретенной или арендуемой земли.</p> <p>Воздействие деятельности организации на охраняемые и уязвимые территории.</p> <p>Изменения в естественных местообитаниях, являющиеся результатом деятельности организации, и доля сохраненных или восстановленных местообитаний.</p> <p>Цели, задачи и программы по защите и восстановлению естественных экосистем и видов на нарушенных территориях.</p> <p>Число видов, занесенных в Красный список МСОП, местообитания которых находятся на территории, подвергающейся воздействию деятельности организации.</p> <p>Подразделения организации, в настоящее время осуществляющие или планирующие деятельность на охраняемых или уязвимых территориях или в их окрестностях.</p>

<b><i>Выбросы, сбросы и отходы</i></b>	
<p>Выбросы парниковых газов.</p> <p>Использование и выбросы озоноразрушающих веществ.</p> <p>NO<sub>x</sub>, SO<sub>x</sub> и другие значимые выбросы в атмосферу с разбивкой по видам.</p> <p>Общее количество отходов с разбивкой по типам и способам обращения.</p> <p>Значимые сбросы в воду с разбивкой по типам.</p> <p>Значимые разливы химических веществ, нефти, топлива – общее количество и общий объем.</p>	<p>Непрямые выбросы парниковых газов, имеющие отношение к организации.</p> <p>Все случаи производства, транспортировки, импорта или экспорта любых отходов, являющихся «опасными» согласно приложениям I, II, III и VIII к Базельской конвенции.</p> <p>Водные объекты и связанные с ними экосистемы / местообитания, существенно затрагиваемые сбросами вод и загрязняющих веществ.</p>
<b><i>Поставщики</i></b>	
	<p>Результативность поставщиков, имеющая отношение к экологическим компонентам программ и процедур, описанным в разделе «Структура управления и системы менеджмента» Руководства.</p>
<b><i>Продукция и услуги</i></b>	
<p>Значимое воздействие на окружающую среду основных видов продукции и услуг.</p> <p>Массовая доля продукции, которая может быть возвращена по окончании срока службы, в общем объеме проданной продукции, а также доля продукции, которая фактически возвращается.</p>	

<b><i>Соответствие нормативным требованиям</i></b>	
Случаи нарушения международных деклараций / конвенций / договоров, а также национального, регионального и местного законодательства в части, касающейся окружающей среды, а также санкции за эти нарушения.	
<b><i>Транспорт</i></b>	
	Значимое воздействие на окружающую среду перевозок, связанных с деятельностью организации.
<b><i>Общее</i></b>	
	Общие расходы, связанные с окружающей средой, в разбивке по типам расходов.

**Показатели социальной результативности.** Социальная составляющая устойчивого развития относится к воздействию организации на социальные системы, в рамках которых она функционирует. В некоторых случаях социальные показатели влияют на нематериальные активы организации, такие как ее человеческий капитал и репутация.

В области оценки социальной результативности пока не достигнута та же степень консенсуса, которая характерна для оценки экологической результативности. Поэтому в ходе консультаций, организованных GRI, были отобраны ключевые аспекты результативности, связанные с подходами к организации труда и правам человека, а также с более широкими вопросами, затрагивающими потребителей, местное население и другие заинтересованные стороны в обществе.



Конкретные аспекты в области условий труда и прав человека основаны, главным образом, на таких признанных в международном масштабе документах, как конвенции Международной организации труда (МОТ) и Всеобщая декларация прав человека ООН. В частности, при разработке показателей, относящихся к условиям труда и правам человека, широко использовалась Трехсторонняя декларация МОТ о транснациональных корпорациях и социальной политике, а также «Руководство для транснациональных корпораций» ОЭСР, которые были признаны документами, наиболее адекватно отражающими взгляд на социальную ответственность бизнеса.

Показатели социальной результативности приведены в таблице 1.2.4.

**Таблица 1.2.4.**

### **Показатели социальной результативности**

<b>Основные показатели</b>	<b>Дополнительные показатели</b>
<b>ПОДХОДЫ К ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА И ДОСТОЙНЫЙ ТРУД</b>	
<i><b>Занятость</b></i>	
<p>Распределение рабочей силы, где это возможно, по региону/стране, статусу (сотрудники / не являющиеся сотрудниками организации), типу занятости (полная / частичная), контракту (срочный / бессрочный), а также данные о рабочей силе, используемой совместно с другими работодателями (например, арендуемую у агентств по временному предоставлению персонала) с разбивкой по региону/стране.</p> <p>Общее количество создаваемых организацией рабочих мест и средняя текучесть кадров с разбивкой по региону / стране.</p>	<p>Социальные пособия и льготы работникам, помимо установленных законом (например, пособия на медицинские услуги, образование, по инвалидности, материнству, при выходе на пенсию).</p>

<b><i>Взаимоотношения сотрудников и менеджеров</i></b>	
<p>Доля сотрудников, представленных независимыми профсоюзными организациями, объединениями или иными признанными представителями с географической разбивкой, или доля сотрудников, охваченных коллективными договорами с разбивкой по региону / стране.</p> <p>Политики и процедуры, относящиеся к информированию сотрудников, переговорам и консультациям с ними относительно изменений в деятельности организации (например, реструктуризации).</p>	<p>Меры по обеспечению официального участия сотрудников в принятии решений или управлении, включая корпоративное управление.</p>
<b><i>Охрана труда и производственная безопасность</i></b>	
<p>Практические подходы к регистрации и уведомлению о несчастных случаях на производстве и профессиональных заболеваниях. Их соотношение с «Правилами регистрации и уведомления о несчастных случаях на производстве и профессиональных заболеваниях» МОТ.</p> <p>Описание официальных комитетов по охране здоровья и безопасности труда, объединяющих руководство организации и представителей работников, а также доля персонала, охваченная такими комитетами.</p> <p>Типичный уровень производственного травматизма, случаев временной нетрудоспособности, отсутствия без уважительных причин, а также количество несчастных случаев со смертельным исходом, связанных с работой (включая работников других организаций, используемых на производстве).</p> <p>Описание политики или программ организации в области ВИЧ/СПИД (как на производстве, так и за его пределами).</p>	<p>Подтверждение существенного соответствия «Руководству МОТ по системам менеджмента охраны здоровья персонала».</p> <p>Описание официальных соглашений с профессиональными союзами или иными признанными представителями работников, относящихся к охране здоровья и безопасности на рабочем месте, а также общий объем рабочей силы, охваченный такими соглашениями.</p>

<b><i>Обучение и образование</i></b>	
<p>Среднее количество часов обучения на одного сотрудника в год, с разбивкой по категории сотрудников (например, высшее руководство, руководство среднего звена, специалисты, технический, административный, производственный, обслуживающий персонал).</p>	<p>Описание программ, способствующих возможности трудоустройства сотрудников при необходимости, а также программ поддержки работников, заканчивающих карьеру.</p> <p>Целевые политики и программы в области управления квалификацией персонала, а также постоянного обучения.</p>
<b><i>Равные возможности и разнообразие</i></b>	
<p>Описание политик и программ, нацеленных на обеспечение равных возможностей, систем мониторинга соблюдения этих политик и программ, а также результатов мониторинга.</p> <p>Состав высшего руководства и органов корпоративного управления (включая совет директоров), включая соотношение женщин / мужчин и другие показатели разнообразия, значимые в данном культурном контексте.</p>	
<b>ПРАВА ЧЕЛОВЕКА</b>	
<b><i>Стратегия и управление</i></b>	
<p>Описание политик, руководств, процедур и организационной структуры, направленных на обеспечение соблюдения любых прав человека, имеющих отношение к деятельности организации, включая механизмы мониторинга и достигнутые результаты.</p> <p>Свидетельства учета возможного воздействия на права человека при принятии решений об инвестициях и закупках, включая выбор поставщиков / подрядчиков.</p> <p>Описание политик и процедур,</p>	<p>Обучение сотрудников политикам и практическим подходам в области любых прав человека, имеющих отношение к деятельности организации.</p>

<p>направленных на оценку и улучшение результативности в области прав человека в цепочке поставщиков и у подрядчиков, включая также системы мониторинга и результаты мониторинга.</p>	
<b><i>Недопущение дискриминации</i></b>	
<p>Описание общей политики и программ, направленных на предотвращение любых форм дискриминации в ходе деятельности организации, включая также системы мониторинга и результаты мониторинга.</p>	
<b><i>Свобода объединений и коллективных переговоров</i></b>	
<p>Описание политики в области свободы объединений и степени, в которой эта политика применяется во всех подразделениях организации, независимо от требований местного законодательства, а также описание программ или процедур по данному вопросу.</p>	
<b><i>Детский труд</i></b>	
<p>Описание политики по недопущению использования детского труда, определенного согласно Конвенции 138 МОТ, степени, в которой эта политика сформулирована в явном виде и применяется, а также описание процедур и программ в данной области, включая также системы мониторинга и результаты мониторинга.</p>	

<b><i>Принудительный труд</i></b>	
<p>Описание политики по недопущению использования принудительного труда, степени, в которой эта политика сформулирована в явном виде и применяется, а также описание процедур и программ в данной области, включая также системы мониторинга и результаты мониторинга.</p>	
<b><i>Дисциплинарная практика</i></b>	
	<p>Описание практических подходов к обжалованию различных решений, включая вопросы прав человека, но не ограничиваясь ими.</p> <p>Описание политики, направленной на недопущение наказаний в качестве возмездия, а также эффективной, конфиденциальной системы подачи жалоб сотрудниками (включая воздействие такой системы на соблюдение прав человека, но не ограничиваясь им).</p>
<b><i>Подходы к обеспечению безопасности</i></b>	
	<p>Обучение в области прав человека для персонала службы безопасности.</p>

<b><i>Права коренных и малочисленных народов</i></b>	
	<p>Описание политик, руководств и процедур, направленных на учет потребностей представителей коренных и малочисленных народов.</p> <p>Описание совместно управляемых механизмов или органов для разрешения конфликтов с коренными и малочисленными народами.</p> <p>Доля доходов, полученных в определенной местности, которая распределяется среди представителей коренных и малочисленных народов.</p>
<b>ОБЩЕСТВО</b>	
<b><i>Местные сообщества</i></b>	
<p>Описание политики по управлению воздействиями на сообщества на территориях, затрагиваемых деятельностью организации, а также описание процедур и программ в данной области, включая также системы мониторинга и результаты мониторинга.</p>	<p>Полученные награды, имеющие отношение к социальной, этической и экологической результативности.</p>
<b><i>Взяточничество и коррупция</i></b>	
<p>Описание политики, систем менеджмента и процедур, а также механизмов их соблюдения для организаций и граждан, направленных на предотвращение взяточничества и коррупции.</p>	
<b><i>Пожертвования на политическую деятельность</i></b>	
<p>Описание политики, систем менеджмента и процедур, а также механизмов их соблюдения в области политического лоббирования и пожертвований на политическую деятельность.</p>	<p>Общая сумма денег, выплаченная политическим партиям и организациям, чьей основной функцией является поддержка политических партий или их кандидатов.</p>

<b><i>Конкуренция и ценообразование</i></b>	
	<p>Решения суда относительно случаев нарушения антимонопольного законодательства.</p> <p>Описание политики, систем менеджмента и процедур, а также механизмов их соблюдения, направленных на недопущение монополистической практики и противодействия конкуренции.</p>
<b>ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ПРОДУКЦИЮ</b>	
<b><i>Здоровье и безопасность потребителей</i></b>	
<p>Описание политики по охране здоровья и обеспечению безопасности потребителя в процессе использования продукции и услуг, того, насколько эта политика сформулирована в явном виде и применяется, а также описание процедур и программ в данной области, включая также системы мониторинга и результаты мониторинга.</p>	<p>Количество и виды случаев нарушения нормативных актов в области охраны здоровья и обеспечения безопасности потребителя, включая любые штрафы, начисленные за такие нарушения.</p> <p>Количество жалоб, удовлетворенных государственными органами, ответственными за обеспечение безопасности продукции и услуг.</p> <p>Соответствие добровольным кодексам, знаки или награды, имеющие отношение к социальной и/или экологической ответственности, которые организация получила или имеет право использовать.</p>

<b><i>Продукция и услуги</i></b>	
<p>Описание политики, систем менеджмента и процедур, а также механизмов их соблюдения в области информирования о свойствах продукции и ее маркировки.</p>	<p>Количество и виды случаев нарушения нормативных актов в области информирования о свойствах продукции и ее маркировки, включая любые штрафы, начисленные за такие нарушения.</p> <p>Описание политики, систем менеджмента и процедур, а также механизмов их соблюдения в области удовлетворения потребителей, включая результаты соответствующих опросов и исследований.</p>
<b><i>Реклама</i></b>	
	<p>Описание политики, систем менеджмента и процедур, а также механизмов их соблюдения в области следования стандартам и добровольным кодексом, имеющим отношение к рекламе.</p> <p>Количество и виды нарушений нормативных актов, имеющих отношение к рекламе и маркетингу.</p>
<b><i>Уважение к частной жизни</i></b>	
<p>Описание политики, систем менеджмента и процедур, а также механизмов их соблюдения в области неприкосновенности частной жизни потребителя.</p>	<p>Количество обоснованных жалоб относительно нарушений неприкосновенности частной жизни потребителя.</p>



**Комплексные показатели.** Как подчеркивают разработчики методологии, показатели результативности, перечисленные в трех группах, не всегда позволяют отразить полную картину результативности организации. Это объясняется тем, что изменения в одном из аспектов экономической, экологической или социальной результативности часто приводят к изменениям в других составляющих устойчивого развития. Поэтому в дополнение к экономической, экологической и социальной составляющим необходима четвертая составляющая – комплексная результативность.

Учитывая особенности каждой организации, GRI не предлагает стандартизованного набора комплексных показателей результативности. В то же время GRI рекомендует организациям самостоятельно выработать список комплексных показателей для последующего включения в свои отчеты. Как правило, комплексные показатели относятся к одному из двух типов: системные показатели или показатели, отражающие связи между составляющими устойчивого развития.

Системные показатели характеризуют взаимодействие организации с большими экономическими, экологическими и социальными системами, частью которых является организация. Например, организация может указывать свою долю в общем количестве несчастных случаев на производстве в данной отрасли в данной стране или долю созданных компанией рабочих мест в общем количестве рабочих мест, созданных в регионе.

Абсолютные системные показатели соотносят результативность организации с предельными значениями показателей тех систем, частью которой она является. Примером может служить отношение количества загрязняющих веществ определенного типа, выброшенных организацией в атмосферу, к установленному допустимому количеству выбросов для данного региона. Таким образом, системные показатели характеризуют меру, в которой организация может влиять на характеристики больших систем. Показатели такого типа особенно полезны для организаций, ведущих свою деятельность в относительно компактной географической области.

Показатели, отражающие связи между составляющими устойчивого развития, характеризуют взаимозависимости между двумя или более составляющими экономической, экологической и социальной результативности. Примером такого показателя может служить количество выбросов на единицу продукции или на единицу оборота.

Фактически, показатели, отражающие связи между составляющими, демонстрируют величину положительного или отрицательного результата, определяемого единичным изменением базового показателя. При разработке и использовании удельных таких показателей рекомендуется использовать нормируемые характеристики и, по возможности, международные единицы измерения. При этом удельные показатели должны дополнять, а не заменять абсолютные величины.

### **Российский Кодекс корпоративного поведения**

Основным нормативным документом, призванным способствовать повышению уровня корпоративного управления в России, является Кодекс корпоративного поведения<sup>1</sup>, представленный деловому сообществу в апреле 2002 года. Этот документ был разработан Федеральной комиссией по рынку ценных бумаг (ФКЦБ), во взаимодействии с рядом компаний-эмитентов, консалтинговых, юридических и аудиторских фирм. (Заметим, что в результате реформы структуры правительства России предпринятой в начале 2004 года, основным органом регулирования фондового рынка и корпоративных отношений вместо ФКЦБ стала Федеральная служба по финансовым рынкам (ФСФР), которая в настоящее время осуществляет надзор за исполнением нормативных актов, ранее принятых ФКЦБ России).

Несколько ранее, в ноябре 2001 года, Кодекс был одобрен на заседании Правительства Российской Федерации. Этот документ основан на передовом

---

<sup>1</sup> Кодекс корпоративного поведения. Корпоративное поведение в России. – М.: Экономика, 2003.

зарубежном опыте и, по сути, представляет собой национальный стандарт корпоративного управления.

Важно отметить, что Кодекс корпоративного поведения не является законодательно-нормативным актом, поэтому следование его требованиям не является обязательным по закону. Цель создания Кодекса состоит в том, чтобы сформулировать свод рекомендаций, позволяющих акционерам получить ясное представление о том, как функционируют акционерные общества, каким образом принимаются ключевые решения и как это соотносится с принципом наилучшего использования полученных от акционеров инвестиций в интересах увеличения рыночной стоимости их доли участия в компании.

В то же время регулятор фондового рынка (ФКЦБ / ФСФР) предпринимает активные шаги по внедрению положений Кодекса в практику. В частности, российские биржи, осуществляющие контроль эмитентов через процедуры листинга, в настоящее время включают в котировальный лист акции только тех компаний, которые соблюдают положения российского Кодекса корпоративного поведения, а отдельные положения Кодекса закреплены в качестве обязательных в ряде нормативных актов регулятора фондового рынка.

Кодекс содержит свод рекомендаций по всем основным компонентам корпоративного управления:

- общие принципы корпоративного поведения;
- общее собрание акционеров;
- совет директоров общества;
- исполнительные органы общества;
- корпоративный секретарь общества;
- существенные корпоративные действия;
- раскрытие информации об обществе;
- контроль финансово-хозяйственной деятельности общества;
- выплата дивидендов;
- урегулирование корпоративных конфликтов.

Перечислим основные положения главы 1 «Принципы корпоративного управления».

**Принцип 1.** Практика корпоративного поведения должна обеспечивать акционерам реальную возможность осуществлять свои права, связанные с участием в обществе.

**Принцип 2.** Практика корпоративного поведения должна обеспечивать равное отношение к акционерам, владеющим равным числом акций одного типа (категории). Все акционеры должны иметь возможность получать эффективную защиту в случае нарушения их прав).

**Принцип 3.** Практика корпоративного поведения должна обеспечивать осуществление советом директоров стратегического управления деятельностью общества и эффективный контроль с его стороны за деятельностью исполнительных органов общества, а также подотчетность членов совета директоров его акционерам.

**Принцип 4.** Практика корпоративного поведения должна обеспечивать исполнительным органам общества возможность разумно, добросовестно, исключительно в интересах общества осуществлять эффективное руководство текущей деятельностью общества, а также подотчетность исполнительных органов совету директоров общества и его акционерам.

**Принцип 5.** Практика корпоративного поведения должна обеспечивать своевременное раскрытие полной и достоверной информации об обществе, в том числе о его финансовом положении, экономических показателях, структуре собственности и управления в целях обеспечения возможности принятия обоснованных решений акционерами общества и инвесторами.

**Принцип 6.** Практика корпоративного поведения должна учитывать предусмотренные законодательством права заинтересованных лиц, в том числе работников общества, и поощрять активное сотрудничество общества и заинтересованных лиц в целях увеличения активов общества, стоимости акций и иных ценных бумаг общества, создания новых рабочих мест.

**Принцип 7.** Практика корпоративного поведения должна обеспечивать эффективный контроль за финансово-хозяйственной деятельностью общества с целью защиты прав и законных интересов акционеров.

Российский Кодекс корпоративного поведения получил признание международного делового сообщества. В то же время отличие российского Кодекса от аналогичных документов, разработанных в других странах, заключается в более детальном характере рекомендаций. Это связано с тем, что в России, в отличие от других индустриально развитых стран, отношения собственности складывались в течение весьма короткого периода, в результате приватизации. Поэтому объем действующей в России нормативно-правовой базы, регулирующей процесс корпоративного управления, относительно невелик, и сама эта база содержит недостаточно положений процедурного характера. Кроме того, отсутствие такой детализации, недостаточная глубина описания процедур подготовки и принятия решений органами корпоративного управления создает возможности нарушений прав акционеров, как умышленных, так и неумышленных.

За короткий период Кодекс стал сводом правил «лучшей практики», на основе которого инвесторы и другие заинтересованные лица получили возможность сопоставлять практику работы различных компаний в области корпоративного управления. Кодекс дал ориентиры и стандарты деятельности корпоративным органам управления российских компаний (прежде всего – советам директоров), с учетом передового зарубежного опыта. Кодекс также предоставил возможности для дальнейшего совершенствования практики корпоративного управления и развития законодательно-нормативной базы. Наконец, Кодекс заложил основу для формирования этических стандартов в сфере корпоративного управления, создал более широкие возможности для участия в улучшении корпоративного управления организаций, представляющих и отражающих интересы делового сообщества.

Одним из наиболее важных (с точки зрения информационной поддержки корпоративного управления) разделов Кодекса является **глава 7 «Раскрытие информации об обществе»**.

В частности, в документе отмечается, что раскрытие информации крайне важно для оценки деятельности общества акционерами и потенциальными инвесторами и способствует привлечению капитала и поддержанию доверия к обществу. Недостаточная и неясная информация об обществе, напротив, может помешать его успешному функционированию.

Целью раскрытия информации является донесение этой информации до сведения всех заинтересованных лиц в объеме, необходимом для принятия обоснованных экономических решений.

Основными принципами раскрытия информации об обществе являются регулярность и оперативность ее предоставления, доступность такой информации для большинства акционеров и иных заинтересованных лиц, достоверность и полнота ее содержания.

В то же время Кодекс подчеркивает необходимость соблюдения разумного баланса между открытостью общества и соблюдением его коммерческих интересов: крайне важно, чтобы требования по раскрытию информации не вступали в противоречие с интересами общества и чтобы не раскрывалась конфиденциальная информация, открытая публикация которой может причинить вред обществу. При этом любое ограничение в раскрытии информации должно быть строго регламентировано.

Далее в главе 7 Кодекса подробно представлены следующие аспекты раскрытия информации:

1. Информационная политика общества;
2. Формы раскрытия информации;
3. Предоставление информации акционерам;
4. Информация, составляющая коммерческую или служебную тайну.

Инсайдерская информация.

Рассмотрим подробнее каждый из перечисленных аспектов (по аналогии с Принципами корпоративного управления ОЭСР, в каждом разделе выделены базовые принципы и детальные рекомендации по практической реализации этих принципов).

## 1. Информационная политика общества

**Принцип 1.1.** Информационная политика общества должна обеспечивать возможность свободного и необременительного доступа к информации об обществе.

Детальные рекомендации:

- Рекомендуется, чтобы внутренний документ общества, содержащий правила и подходы к раскрытию информации (Положение об информационной политике) утверждался советом директоров общества. Целесообразно, чтобы в данном документе содержался перечень информации, которую общество считает нужным раскрывать (помимо предусмотренной законодательством), а также правила ее раскрытия (средства массовой информации, в которых должно осуществляться такое раскрытие, регулярность раскрытия).

- Выбор обществом каналов распространения информации имеет большое значение для реализации возможности своевременного получения полной информации об обществе. Каналы распространения информации должны обеспечивать свободный, необременительный и незатратный доступ заинтересованных лиц к раскрываемой информации.

- В частности, на своем веб-сайте в сети Интернет обществу рекомендуется размещать текст устава и изменений в него, ежеквартальные отчеты, проспекты эмиссии, аудиторские заключения, информацию о существенных фактах, а также информацию, касающуюся проведения общих собраний акционеров и важнейших решений совета директоров. Перечень информации, раскрываемой на веб-сайте общества, рекомендуется определить в Положении об информационной политике общества. На веб-сайте общества также рекомендуется размещать информацию о стратегии развития общества.

- Финансовая отчетность общества является основным документом, из которого акционеры и потенциальные инвесторы могут получить информацию о финансовом состоянии общества. В этой связи обществам с числом акционеров 10 тысяч и более рекомендуется публиковать свою финансовую отчетность, по крайней

мере, в двух доступных большинству акционеров периодических изданиях с тиражом каждого не менее 50 тысяч экземпляров.

## **2. Формы раскрытия информации**

**Принцип 2.1.** В проспектах эмиссии обществу рекомендуется раскрывать всю существенную информацию об обществе.

### Детальные рекомендации:

- Законодательством определены требования к содержанию проспекта эмиссии, однако общество должно стремиться предоставить всю информацию, которая может оказаться важной для оценки общества акционерами и потенциальными инвесторами. Поэтому в проспект эмиссии рекомендуется включать дополнительные сведения, помимо предусмотренных законодательством.

- В соответствии с требованиями законодательства в проспекте эмиссии общество должно раскрывать информацию о членах совета директоров, генеральном директоре (управляющей организации, управляющем) и членах правления. Вместе с тем, для акционеров и потенциальных инвесторов может иметь интерес информация о более широком круге должностных лиц общества. Поэтому, помимо информации о членах совета директоров, генеральном директоре (управляющей организации, управляющем) и членах правления, рекомендуется раскрывать аналогичную информацию об иных должностных лицах общества, в том числе о секретаре общества, заместителях генерального директора и главном бухгалтере общества.

- Одним из аспектов, имеющих принципиальное значение для акционеров, является своевременная выплата дивидендов. В связи с этим акционерам крайне важно знать ответы на следующие вопросы: как в обществе определяется часть прибыли, направляемой на выплату дивидендов; каковы условия выплаты дивидендов и их минимальный размер по акциям разных категорий (типов); какими критериями руководствуется совет директоров общества при принятии решений о выплате



дивидендов, распределении чистой прибыли и определении размера дивидендов; каков порядок выплаты дивидендов, в том числе сроки, место и форма их выплаты.

- В соответствии с законодательством общество должно раскрывать информацию об акционерах – владельцах 20 и более процентов акций общества. Однако этого недостаточно для получения представления о фактическом владении обществом. Поэтому обществу рекомендуется раскрывать информацию об акционерах – владельцах 5 и более процентов акций общества. Причем, раскрывая информацию о владении акциями, следует раскрывать также имеющуюся у общества информацию о косвенном владении.

- В ряде случаев для оказания влияния на деятельность общества между группами акционеров, владеющих по отдельности сравнительно небольшими пакетами акций, заключаются специальные соглашения, используемые для формирования блока акционеров, придерживающихся единой политики при голосовании. Обществу рекомендуется принимать разумные меры для получения информации о существовании таких соглашений и раскрывать такую информацию в случае ее получения.

- Немаловажное значение для акционеров общества и иных заинтересованных лиц имеет информация о том, каким образом используются активы общества и кто является контрагентами общества по заключенным сделкам. В связи с этим рекомендуется раскрывать информацию о сделках общества и лицах, относящихся в соответствии с уставом общества к высшим должностным лицам общества, а также о сделках общества и организациях, в которых высшим должностным лицам общества прямо или косвенно принадлежит 20 и более процентов уставного капитала общества или на которые такие лица могут оказать существенное влияние иным образом.

- Кроме того, представляют интерес сделки общества и организаций, которые прямо или косвенно контролируют общество, находятся под контролем общества или под общим с ним контролем, а также сделки общества и физических лиц или их родственников, являющихся аффилированными лицами общества. Информацию о подобных сделках также рекомендуется раскрывать.

- Кроме того, рекомендуется раскрывать информацию обо всех сделках, предметом которых является имущество общества, стоимость которого составляет 2 и более процента необоротных активов общества, и (или) которые могут оказать влияние на рыночную стоимость акций общества.

- Что касается сведений о размещаемых ценных бумагах общества, то, как для самих акционеров, так и для потенциальных инвесторов, представляет интерес получение информации о мотивах размещения акций, о лицах, которые собираются приобрести размещаемые акции, в том числе крупный пакет акций. Такие сведения рекомендуется раскрывать. Рекомендуется также раскрывать информацию о том, будут ли высшие должностные лица общества участвовать в приобретении размещенных акций общества.

- Как для акционера, так и для потенциального инвестора наиболее важной является финансовая информация о деятельности общества. Поэтому целесообразно предоставление более подробной, по сравнению с предусмотренной законодательством, информации о финансовом состоянии общества. К примеру, рекомендуется раскрывать не только размер чистой прибыли общества в целом, но и размер чистой прибыли по основному виду деятельности, размер чистой прибыли в расчете на акцию, размер чистой прибыли по основному виду деятельности общества в расчете на акцию.

- Кроме того, рекомендуется раскрывать такие показатели, как отношение заемного капитала к собственному; оценку изменений в составе и структуре активов за последние 3 года; оценку текущей и перспективной ликвидности активов; анализ рентабельности общества; процентное соотношение доходов, полученных от экспортных сделок, с общей суммой доходов от всех сделок общества за год.

- Наиболее полной информацией о финансовой ситуации в обществе обладают его исполнительные органы. В связи с этим исполнительным органам рекомендуется раскрывать оценку руководством общества факторов, оказавших влияние на финансовое состояние общества и результаты финансовых операций за

последний год, а также тенденций, которые могут оказать влияние на финансовое состояние общества в дальнейшем.

**Принцип 2.2.** В ежеквартальном отчете общества за четвертый квартал рекомендуется раскрывать дополнительную информацию.

Детальные рекомендации:

- Ежеквартальный отчет общества должен содержать предусмотренные законодательством сведения о его деятельности за квартал.

- Для получения полной информации о деятельности общества за целый финансовый год рекомендуется, чтобы ежеквартальный отчет за четвертый квартал содержал сведения о деятельности общества не только за четвертый квартал, но и за весь заверченный финансовый год.

- Рекомендуется также, чтобы ежеквартальный отчет за четвертый квартал содержал отчет о следовании обществом рекомендациям Кодекса с указанием того, следует ли общество всем или отдельным его рекомендациям.

**Принцип 2.3.** Общество должно оперативно раскрывать информацию обо всех фактах, которые могут иметь существенное значение для акционеров и инвесторов.

Детальные рекомендации:

- В Положении об информационной политике общества следует предусмотреть более подробный перечень существенных фактов, которые обществу рекомендуется раскрывать. В данный перечень, в частности, рекомендуется включить:

(1) изменение наименования общества;

(2) принятие решения об увеличении (уменьшении) уставного капитала;

(3) приобретение обществом собственных акций, если это не связано с уменьшением уставного капитала общества (при этом должна раскрываться информация об источниках средств, используемых для приобретения собственных акций, о количестве приобретаемых акций, цене приобретения, а также иная информация, раскрывающая причину и цели такого приобретения);

- (4) повышение (понижение) цены акций общества не менее чем на 5 процентов;
- (5) совершение обществом сделок, указанных в пункте 2.1.5 настоящей главы;
- (6) прекращение производства товаров, работ и услуг, реализация которых по итогам финансового года, предшествующего отчетному, составляла не менее 10 процентов в общем объеме производства товаров, работ и услуг;
- (7) изменение приоритетных направлений деятельности общества;
- (8) внесение в устав общества изменений, касающихся размещения привилегированных акций иного типа по сравнению с размещенными ранее;
- (9) изменение аудитора, регистратора или депозитария общества.

### **3. Предоставление информации акционерам**

**Принцип 3.1.** Рекомендуется, чтобы доступ акционеров к информации об обществе обеспечивал секретарь общества.

Детальные рекомендации:

- Обеспечение доступа к информации, которую общество обязано хранить и предоставлять акционерам в соответствии с законодательством, следует поручить секретарю общества.

- Рекомендуется, чтобы общество обеспечило акционерам возможность ознакомиться с документами, которые общество обязано им предоставлять, не только в месте нахождения исполнительного органа общества, но и в ином месте, указанном в уставе общества. Документы должны предоставляться для ознакомления по предъявлении соответствующего требования, составленного в произвольной письменной форме на имя руководителя или секретаря общества. В требовании следует указать фамилию, имя и отчество обратившегося лица (для юридического лица – наименование и место нахождения), количество и категорию (тип), принадлежащих ему акций и наименование запрашиваемого документа.

- Для предоставления документов или выдачи их копий секретарь общества должен проверить факт владения обратившимся лицом акциями общества.

**Принцип 3.2.** Акционерам общества при подготовке и проведении общего собрания акционеров рекомендуется предоставлять всю существенную информацию по каждому вопросу повестки дня.

Детальные рекомендации:

- Для принятия взвешенных решений, учитывающих как интересы отдельного акционера, так и общества в целом, акционеры должны обладать полной информацией по каждому вопросу повестки дня, выносимому на общее собрание акционеров. В связи с этим рекомендуется, чтобы Положение об информационной политике общества включало перечень информации, документов и материалов, которые должны предоставляться акционерам для решения вопросов, выносимых на общее собрание. В данный перечень должны быть, в частности, включены:

- (1) годовой отчет общества;
- (2) бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках;
- (3) рекомендации совета директоров по распределению прибыли общества, в том числе по выплате дивидендов, и обоснования каждой такой рекомендации;
- (4) заключения ревизионной комиссии общества;
- (5) заключение аудиторской организации (аудитора) общества по результатам годовой проверки финансово-хозяйственной деятельности общества;
- (6) сведения о кандидатах в совет директоров общества и ревизионную комиссию общества, сведения о кандидатах в члены коллегиального исполнительного органа общества, о кандидатуре генерального директора, сведения об управляющей организации (управляющем), если образование исполнительных органов общества относится к компетенции общего собрания акционеров, а также проекты договоров, заключаемых с данными лицами;
- (7) сведения о кандидатах в аудиторы общества и проект договора, заключаемого с аудитором общества.

- Если в повестке дня годового общего собрания акционеров стоит вопрос о реорганизации общества, помимо документов, предусмотренных законодательством, акционерам следует предоставлять следующие документы:

- (1) обоснования реорганизации общества;
- (2) заключение профессионального участника рынка ценных бумаг;
- (3) годовые отчеты и годовые бухгалтерские балансы всех организаций, участвующих в реорганизации, за 3 последних финансовых года;
- (4) ежеквартальные отчеты, составленные не позднее, чем за 6 месяцев до даты проведения собрания, на которое выносится вопрос о реорганизации, если с окончания последнего финансового года прошло более 6 месяцев.

- Если в повестке дня годового общего собрания акционеров стоит вопрос о размещении дополнительных акций и проект решения о размещении предусматривает оплату акций неденежными средствами, акционерам должен быть предоставлен перечень имущества, которым могут оплачиваться ценные бумаги, и отчет об оценке этого имущества.

**Принцип 3.3.** Рекомендуется, чтобы годовой отчет акционерам общества содержал необходимую информацию, позволяющую акционерам оценить итоги деятельности общества за год.

Детальные рекомендации:

- Годовой отчет должен освещать, прежде всего, общие вопросы деятельности общества. К таким вопросам рекомендуется отнести:

- положение общества в отрасли;
- решение стратегических задач общества;
- достигнутые за год результаты в сравнении с запланированными;
- перспективы развития общества (объем продаж, производительность, контролируемая доля рынка, рост доходов, рентабельность, соотношение собственных и заемных средств);
- основные факторы риска;

- отношения с конкурентами:
- обзор наиболее существенных сделок, совершенных обществом за последний год.

- Принципиальное значение для акционеров имеет информация о ценных бумагах общества, в том числе о выпусках акций и движении капитала за год (изменения в списке акционеров, владеющих не менее чем 5 процентами акций общества); о приобретении обществом собственных акций, если это не связано с уменьшением уставного капитала общества; о выплате дивидендов, а если дивиденды не были выплачены, – о причинах их невыплаты.

- Рекомендуется раскрывать информацию о членах совета директоров, генеральном директоре (управляющей организации, управляющем) и членах правления, а также иных должностных лицах общества (перечень которых указывается в Положении об информационной политике общества), в том числе их краткие биографические данные, размер вознаграждения и критерии определения данного вознаграждения, владение акциями общества, а также информацию о сделках между данными лицами и обществом, изменение состава совета директоров.

- Наиболее важная для любого акционера или потенциального инвестора информация, которую он должен иметь возможность почерпнуть из годового отчета, – это финансовая информация о деятельности общества, в том числе о сделках с заинтересованными лицами общества. Поэтому основные финансовые показатели деятельности общества также целесообразно отразить в годовом отчете общества, предоставляемом акционерам в дополнение к аудиторским заключениям.

- Рекомендуется включать в годовой отчет вопросы охраны здоровья работников, их профессионального обучения, безопасности труда и защиты окружающей среды.

- Для акционера принципиально важно, следует ли общество, акциями которого он владеет, стандартам наилучшей практики. В связи с этим частью годового отчета общества должен быть отчет о следовании обществом рекомендациям настоящего Кодекса. При этом в отчете рекомендуется отражать, следует ли общество

всем или отдельным его рекомендациям. Если общество следует не всем рекомендациям Кодекса, в годовом отчете указываются причины, по которым не применяются те или иные рекомендации. Необходимо раскрывать информацию о корпоративных конфликтах, связанных с ненадлежащим исполнением обществом рекомендаций настоящего Кодекса, которые общество в той или иной форме объявило обязательными для себя.

- Рекомендуется, чтобы годовой отчет общества содержал доклад председателя совета директоров, а также доклад, подготовленный исполнительным органом и содержащий оценку деятельности общества за год.

- Рекомендуется, чтобы годовой отчет был подписан генеральным директором общества, руководителями финансовой и бухгалтерской служб, членами совета директоров общества.

#### **4. Информация, составляющая коммерческую или служебную тайну.**

##### **Инсайдерская информация.**

**Принцип 4.1.** Информация, составляющая коммерческую или служебную тайну, должна быть защищена.

##### Детальные рекомендации:

- В соответствии с законодательством информация составляет служебную или коммерческую тайну в случае, когда она имеет действительную или потенциальную коммерческую ценность в силу неизвестности ее третьим лицам, к ней нет доступа на законном основании и обладатель информации принимает меры к охране ее конфиденциальности.

- Перечень информации, составляющей коммерческую или служебную тайну, условия доступа к такой информации, а также возможность ее использования определяются обществом с учетом необходимости соблюдения разумного баланса между открытостью общества и стремлением не нанести ущерб его интересам. В этой связи рекомендуется, чтобы совет директоров общества утвердил документ, в котором



был бы определен перечень информации, составляющей коммерческую или служебную тайну (далее – конфиденциальная информация), критерии отнесения информации к конфиденциальной, а также порядок доступа к ней. Данный документ может стать составной частью Положения об информационной политике общества.

- В договор с должностными лицами и работниками общества рекомендуется включать условия о неразглашении конфиденциальной информации.

**Принцип 4.2.** В обществе должен осуществляться контроль за использованием инсайдерской информации.

Детальные рекомендации:

- Инсайдерской является существенная информация о деятельности общества, акциях и других ценных бумагах общества и сделках с ними, которая не является общедоступной и раскрытие которой может оказать существенное влияние на рыночную стоимость акций и других ценных бумаг общества. Незаконное использование такой информации способно нанести существенный ущерб акционерам и повлечь за собой значительные негативные последствия для финансового состояния общества и его деловой репутации, а также нанести вред российскому фондовому рынку в целом.

- Рекомендуется, чтобы контрольно-ревизионная служба общества контролировала соблюдение членами совета директоров, исполнительными органами общества, а также другими сотрудниками норм действующего законодательства и специальных требований, предусмотренных внутренними документами общества, для недопущения конфликта интересов и ограничения злоупотреблений при использовании инсайдерской информацией между сотрудниками и подразделениями общества.

- Рекомендуется, чтобы совет директоров утвердил документ по использованию инсайдерской информации, который может стать составной частью Положения об информационной политике общества.

- В договор с должностными лицами и работниками общества рекомендуется включать условия о неразглашении инсайдерской информации.

Как показывают исследования Российского института директоров<sup>1</sup>, постепенно получает распространение разработка и принятие компаниями внутренних кодексов корпоративного управления (прежде всего, это относится к ведущим российским компаниям). В этих кодексах компании берут на себя обязательства по соблюдению прав акционеров и заинтересованных групп, превышающие стандарты, установленные действующим законодательством. О разработке таких кодексов заявил ряд компаний из числа тех, акции которых привлекают внимание зарубежных инвесторов. Лидерами в этом процессе являются компании телекоммуникационной отрасли (дочерние компании «Связьинвеста», «Ростелеком»), металлургические компании («Северсталь», Магнитогорский металлургический комбинат), РАО «ЕЭС» и ее отдельные дочерние компании, авиастроительная корпорация «Иркут». Собственные кодексы этих компаний, как правило, берут за основу принципы российского Кодекса корпоративного поведения.

### **Проект Федерального закона РФ «О консолидированной финансовой отчетности»**

Федеральный закон РФ «О консолидированной финансовой отчетности», разработка и согласование которого ведется в настоящее время<sup>2</sup>, призван внести существенный вклад в российскую систему корпоративного управления. Законопроект направлен на повышение качества и прозрачности финансовой отчетности крупнейших российских организаций с целью привлечения дополнительных инвестиций в российскую экономику и придании финансовой отчетности, составляемой на основе

---

<sup>1</sup> *Беликов И., Вербицкий В.* Корпоративное управление, его стандарты и их внедрение. – Общество и экономика, 2005, №10-11. – с.134.

<sup>2</sup> Федеральный закон «О консолидированной финансовой отчетности». Проект №55792-4 во втором чтении.

международных стандартов финансовой отчетности, международного статуса на мировых фондовых рынках капитала.

При формировании законопроекта его разработчики исходили из следующего:

- Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО) представляют собой, прежде всего, правила, позволяющие формировать финансовую информацию по группе взаимосвязанных организаций. При этом важнейшее место в МСФО отведено вопросам, учитывающим особенности организации учетного процесса при объединении компаний, исходя из финансовых вложений (финансовых инструментов) в дочерние и зависимые общества, влияния взаимоотношений аффилированных лиц на финансовые результаты компаний, а также другие положения, относящиеся к формированию консолидированной финансовой отчетности;

- финансовая отчетность отдельного юридического лица, являясь официально юридически значимым документом, подтверждающим имущественное положение организации, обязана в силу этого полностью соответствовать требованиям национального законодательства;

- страны Евросоюза, США и большинство других экономически развитых государств мира приняли решение о переходе на МСФО, начиная с отчета за 2005 год, только в части формирования консолидированной финансовой отчетности. При этом отчетность юридических лиц будет представляться в соответствии с национальным законодательством (решение Евросоюза от 27.05.2002г.).

В настоящее время у российских организаций уже имеется определенный опыт формирования консолидированной финансовой отчетности по МСФО на основе положений ведомственных актов Министерства финансов России. Однако эти положения носят добровольный характер применения. Что касается данного законопроекта, то он фактически узаконивает сложившуюся практику применения МСФО и обязывает вновь появляющиеся группы компаний соответствовать установленным правилам.

Законопроектом устанавливаются общие требования к обязательному составлению, представлению и публикации консолидированной финансовой

отчетности по МСФО группами организаций, определяемыми в соответствии с МСФО, головные общества которых относятся к открытым акционерным обществам, ценные бумаги которых допущены к обращению через организаторов торговли на рынке ценных бумаг.

В проекте Федерального закона под консолидированной финансовой отчетностью понимается систематизированная информация, отражающая финансовое положение, финансовые результаты деятельности и изменения финансового положения организаций, рассматриваемых в целях составления данной отчетности как единый хозяйствующий субъект в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности. При этом консолидированная финансовая отчетность и содержащиеся в ней сведения не могут быть использованы в целях осуществления налогового администрирования и налогового контроля.

Порядок составления, представления и опубликования финансовой отчетности по МСФО кредитными организациями и применение ее в целях банковского надзора определяются Банком России в соответствии с банковским законодательством Российской Федерации.

Кроме того, проектом федерального закона устанавливается норма, обеспечивающая контроль, включая обязательный аудит, достоверности отчетной информации, а также предусматривается ответственность должностного лица головного общества за составление и представление консолидированной финансовой отчетности.

Годовая консолидированная финансовая отчетность подлежит ежегодному обязательному аудиту. Аудиторское заключение представляется и публикуется вместе с указанной консолидированной финансовой отчетностью.

Надзор за соблюдением сроков представления и публикации консолидированной финансовой отчетности осуществляет уполномоченный федеральный орган исполнительной власти, определяемый Правительством Российской Федерации (за исключением отчетности кредитных организаций) или Центральным банком Российской Федерации (для кредитных организаций).

Годовая и промежуточная консолидированная финансовая отчетность представляется участникам организации, в том числе акционерам, в порядке, определяемом учредительными документами организации. Годовая консолидированная финансовая отчетность представляется до проведения общего собрания участников организации, но не позднее 120 дней после окончания года, за который составлена данная отчетность.

Консолидированная финансовая отчетность считается опубликованной, если она размещена в информационных системах общего пользования, и (или) опубликована в средствах массовой информации, доступных заинтересованным в ней лицам, и (или) в отношении ее проведены иные действия, обеспечивающие ее доступность всем заинтересованным в ней лицам независимо от целей получения данной отчетности по процедуре, гарантирующей ее нахождение и получение.

\* \* \*

Как показывает приведенный обзор, вопросы раскрытия информации о компаниях и формирования корпоративной отчетности (в том числе консолидированной финансовой отчетности) являются одним из основных направлений совершенствования систем корпоративного управления. При этом важно подчеркнуть, что корпоративная отчетность не ограничивается финансовой отчетностью, хотя финансовая отчетность играет и будет продолжать играть чрезвычайно важную роль, позволяя пользователям информации оценить текущее состояние компании и результативность ее деятельности.

### **1.3. Проблемы информационного обеспечения корпоративного управления**

Многие задачи корпоративного управления в настоящее время далеки от своего решения. Это относится даже к крупным компаниям индустриально развитых стран с давними традициями и многолетним опытом работы в условиях рыночной экономики. Для российских предприятий многие аспекты качественного корпоративного управления связаны с дополнительными проблемами, в силу исторических особенностей и отсутствия достаточного опыта деятельности компаний в рыночных условиях. Эти проблемы проявляются одновременно в нескольких областях – юридической, организационной, информационной.

Рассмотрим основные проблемы, лежащие в плоскости информационного обеспечения корпоративного управления. При этом будем исходить из понимания корпоративного управления в широком смысле этого термина – не ограничиваясь отношениями между директорами и внешними заинтересованными лицами, а рассматривая полный спектр корпоративных отношений, включая отношения, возникающие внутри компании в процессе разработки корпоративных стратегий и реализации планов стратегического развития.

#### **Факторы усложнения задач информационной поддержки корпоративного управления**

Современный уровень развития экономики (как за рубежом, так и в России) характеризуется сложностью и масштабностью задач управления, что, в первую очередь, относится к управлению крупными предприятиями и группами компаний. В качестве причин усложнения управленческих задач можно выделить ряд факторов,

которые могут быть подразделены на внешние (особенности внешней среды, в которой функционируют компании) и внутренние (особенности самих компаний).

К внешним факторам относятся динамичность современной экономической среды, усиление конкуренции в большинстве отраслей экономики, а также повышение публичности бизнеса, когда в качестве заинтересованных сторон (стейкхолдеров) выступают не только акционеры и контрагенты, но и институциональные инвесторы, региональные органы государственного управления, общественные организации. При этом стейкхолдеры все чаще предъявляют к компаниям дополнительные требования, выходящие за рамки традиционных финансово-экономических критериев, например, в части влияния на окружающую среду и социальной ответственности бизнеса.

Эти процессы усугубляются процессами интеграции России в мировое экономическое сообщество, размещением акций российских компаний на зарубежных фондовых биржах и перспективами вступления России в ВТО. Перечисленные тенденции накладывают на компании дополнительные требования, в частности, в области формирования отчетности по международным стандартам (МСФО) и соответствия определенным критериям корпоративного управления, закрепленным в соответствующих документах (например, требованиям Акта Сарбейнса-Оксли, обязательным для компаний, размещающих свои акции на фондовом рынке США).

Тенденции изменения экономической среды находят отражение и на российском законодательстве, которое находится в состоянии перманентных реформ и постепенно приближается к международной практике.

Большое влияние на корпоративное управление оказывают и внутренние факторы – особенности самих компаний. Один из наиболее существенных из них – укрупнение компаний, что неизбежно влечет усложнение организационных схем и коммуникаций. При этом укрупнение компаний, как правило, происходит путем консолидации действующих активов, в результате чего группа компаний наследует особенности и проблемы своих новых членов – тех предприятий, которые на определенном этапе своего развития вошли в ее состав.

Если в состав группы входят относительно «немолодые» предприятия, сформированные еще до начала периода экономических реформ 90-х годов, то приобретает значение исторический фактор: такие предприятия в течение долгого времени были ориентированы не на развитие, а на выживание, при отсутствии какой либо стратегической ориентации. Кроме того, крупные группы компаний испытывают существенное влияние уже упомянутого фактора глобализации, поскольку предприятия, входящие в состав группы, могут находиться в разных странах и работать на разных рынках, в условиях различного законодательства.

Внутренние особенности современных групп компаний проявляются и в части использования информационных технологий: как правило, в таких группах наблюдается отсутствие централизованной ИТ-стратегии, в разных компаниях группы используются разрозненные ИТ-решения, развитие технологий не имеет четкой стратегической ориентации. Нельзя не упомянуть и об ИТ-квалификации управленческого персонала: российская система образования долгое время не уделяла должного внимания этой составляющей, поэтому уровень подготовки и навыков персонала в области инфокоммуникационных технологий часто оставляет желать лучшего (что особенно характерно для старшей возрастной категории сотрудников).

### **Критерии качества информационной поддержки корпоративного управления**

С учетом перечисленных факторов, компания может добиться успеха в современной экономической среде только в том случае, если ее система корпоративного управления соответствует ряду требований, наиболее важными среди которых представляются следующие:

1. Прозрачность бизнеса и его «аналитичность» (*visibility / insight*), т.е. способность руководства компании не только обладать информацией о текущей ситуации, но и анализировать всевозможные причинно-следственные связи, делать



выводы и принимать на их основе экономически обоснованные управленческие решения.

2. Управляемость и эффективное распределение полномочий и ответственности внутри компании (*accountability / responsibility*), позволяющее эффективно использовать преимущества централизации одних управленческих функций и децентрализации других;

3. Соответствие общепринятым требованиям, нормам и стандартам (*compliance*) как отечественного, так и международного характера, определяемым как законодательством, так и рекомендациями ведущих профессиональных организаций.

Сказанное свидетельствует о том, что в современных условиях перед компаниями стоят новые задачи, решение которых немислимо без соответствующих преобразований в области корпоративного управления, включая методы и технологии планирования, учета, контроля, экономического анализа и поддержки принятия решений.

### **Наиболее важные проблемные области**

На основе анализа отдельных аспектов корпоративного управления, выполненного путем сопоставления целевого состояния («как должно быть») с текущим состоянием («как есть»), можно выделить пять наиболее важных проблемных областей, в которых системы информационной поддержки корпоративного управления и соответствующие информационные технологии способны обеспечить существенное улучшение ситуации. К таким проблемным областям относятся:

1. Недостаточная сбалансированность системы стратегий компании, локальный характер планирования развития;

2. Недостаточная целевая ориентация текущей деятельности, рассогласованность стратегий и планов текущего и оперативного уровней;

3. Недостаточная гибкость и адаптивность стратегий и планов, низкая оперативность реагирования на изменения;

4. Недостаточная целостность и эффективность системы учета, отчетности и мониторинга;

5. Недостаточная информационная поддержки внутренних и внешних стейкхолдеров, ведущая к принятию решений на основе ненадежной или устаревшей информации.

При этом следует отметить, что все перечисленные области тесно связаны между собой, поэтому прогресс в какой-либо одной из них, как правило, позитивно сказывается и в других областях.

Рассмотрим каждую из перечисленных проблемных областей более подробно.

### **Проблемная область 1.**

#### **Недостаточная сбалансированность системы стратегий компании, локальный характер планирования развития**

В системе стратегического менеджмента компании обычно выделяют три уровня стратегий – корпоративную стратегию, бизнес-стратегии и функциональные стратегии. Корпоративная стратегия носит наиболее общий характер и характеризует перспективы развития компании в целом. Бизнес-стратегии относятся к отдельным направлениям деятельности компании и характеризуют развитие стратегических бизнес-единиц и/или отдельных предприятий группы. Наконец, функциональные стратегии имеют отношение к отдельным предметным областям, к их числу, в частности, относятся стратегии в области финансов, маркетинга, производства, НИОКР, персонала, информационных технологий.

Сбалансированная система стратегий подразумевает согласованность функциональных и бизнес-стратегий с корпоративной стратегией. Кроме того, необходимо обеспечить согласованность между финансовыми и нефинансовыми

показателями, используемыми в процессе стратегического планирования. Однако, в реальности такая согласованность, как правило, отсутствует.

Хорошо известно, что любое подразделение имеет свои интересы, и чаще всего они лишь частично соответствуют интересам компании. Это приводит к потере стратегической ориентации и способствует тенденциям планирования развития в локальных масштабах, когда каждый линейный руководитель стремится оптимизировать состояние дел только на своем конкретном участке, не учитывая (либо не в полной мере учитывая) интересы других бизнес-единиц и подразделений.

Практика показывает, что весьма эффективным подходом является моделирование сценариев (анализ «что если»), но это также зачастую удается сделать лишь на уровне отдельного подразделения или бизнес-единицы. Более того, даже в условиях, когда внимание всех локальных менеджеров сфокусировано на одних и тех же стратегических задачах, может сложиться ситуация, когда «локальная оптимизация» происходит (осознанно или нет) за счет других подразделений.

Существующая ситуация объясняется отсутствием в компаниях управленческих систем, позволяющих организовать формирование интегрированных комплексных стратегий. Такая система должна основываться на принципах так называемого «коллаборативного управления» (*collaborative management*), путем подробного описания взаимосвязей между различными бизнес-единицами и их процессами управления. При этом отношения сотрудничества должны не просто провозглашаться, но и иметь под собой вполне конкретную экономическую основу. Сотрудничать с коллегами должно быть экономически выгодно, поскольку в условиях кооперации затраты на управление снижаются и в результате каждое подразделение повышает свои шансы на успех.

Что касается ситуационного анализа и моделирования сценариев («что если»), то система управления обязательно должна предусматривать централизованное применение этих методов, начиная с корпоративного уровня. Для моделирования и анализа сценариев должны использоваться распределенные бизнес-модели, в создании

которых участвуют разные подразделения и бизнес-единицы, объединенные принципом «коллаборативного управления».

## **Проблемная область 2.**

### **Недостаточная целевая ориентация текущей деятельности, несогласованность стратегий и планов текущего и оперативного уровней**

Этот аспект связан со стратегической ориентацией текущих и оперативных планов. Система корпоративного планирования должна иметь целевую ориентацию, позволяющую проецировать стратегии на тактический и оперативный уровни, обеспечивая при этом согласованность стратегических планов с планами тактического и оперативного уровней.

В идеале, текущая деятельность любой части компании (бизнес-единицы, подразделения) должна способствовать решению стратегических задач, стоящих перед организацией в целом. Однако, в настоящее время для большинства компаний характерен так называемый «стратегический разрыв» – ситуация, когда планы разных уровней управления не согласованы между собой. В этом случае теряется целевая ориентация деятельности компании, ресурсы расходуются неэффективно, темпы развития падают.

Ситуация еще более усугубляется, если стратегические планы время от времени корректируются в результате изменения приоритетов или экономических условий. В этих условиях даже тщательно проработанные стратегии претворяются в жизнь лишь частично и не приносят желаемых результатов.

Причина, опять же, заключается в отсутствии соответствующих систем управления, позволяющих обеспечить преемственность планирования на разных уровнях и, таким образом, сфокусировать деятельность менеджеров всех уровней (от директоров до линейных руководителей) и всех подразделений на достижении

глобальных корпоративных целей. При этом глобальные (корпоративные) цели должны декомпозироваться в рамках всей организации, вплоть до отдельных подразделений.

Такой подход предполагает нацеленность на стратегический результат, что достигается путем трансформации стратегий и целей в конкретные действия, с последующим доведением отдельных заданий до конкретных исполнителей. В новых условиях подразделения, как и раньше, будут продолжать преследовать краткосрочные цели, но теперь эти цели будут полностью соответствовать корпоративной стратегии.

В случае изменения обстановки планы не должны утрачивать своей реалистичности, поэтому система управления должна быть способна не только фиксировать текущее состояние в режиме реального времени, но и моделировать предстоящие действия.

### **Проблемная область 3.**

#### **Недостаточная гибкость и адаптивность стратегий и планов, низкая оперативность реагирования на изменения**

Как уже было отмечено, современная бизнес-среда характеризуется исключительной динамичностью. Отсюда следует вывод, что компания должна иметь возможность своевременно реагировать на происходящие изменения, и это касается не только операционной деятельности, но и стратегического менеджмента. При этом гибкость и адаптивность стратегий и планов и возможность их оперативной корректировки вследствие изменения обстоятельств не должны наносить ущерб качеству стратегий и планов и не должны нарушать согласованности и целевой ориентации системы корпоративного планирования.

Требования глубины проработки стратегических планов и оперативности реагирования, как правило, идут вразрез друг другу, поэтому предприятия часто вынуждены искать некую «золотую середину», более-менее удовлетворяющую обоим критериям. Но найти подходящий подход удастся далеко не всегда, о чем

свидетельствуют многочисленные дискуссии специалистов по теории стратегического менеджмента, чьи мнения варьируются от «рациональной модели» стратегического управления (*the Rational approach*) до практически полного отказа от стратегического планирования (*freewheeling opportunism*).

Для крупных компаний отказ от планирования недопустим, поэтому они, как правило, в большей степени склонны применять «рациональный» подход. Но результатом этого является недостаточная гибкость стратегий и планов, неспособность оперативного приведения их в соответствие с изменениями экономической среды, что также ведет к потере эффективности стратегического развития.

Кроме того, даже в «стратегически сфокусированной» организации, в которой достаточно хорошо налажены отношения взаимодействия и сотрудничества, процесс управления может быть существенно осложнен наличием бюрократических процедур, подавляющих, с одной стороны, инициативу, а с другой – чувство ответственности. Это, прежде всего, свойственно именно крупным организациям, в которых регламентирование процессов играет чрезвычайно важную роль.

В этих условиях особое значение приобретает информационно-технологическая составляющая систем управления, которая должна обеспечить не только оперативный сбор, хранение и представление данных, но и столь же оперативное использование этих данных в моделях стратегического менеджмента и корпоративных планах и бюджетах.

В этом случае система управления приобретает возможность быстрого реагирования на возникающие ситуации (*business agility*), что особенно важно при работе на изменчивых, конкурентных рынках. Важно отметить, что быстрота реагирования достигается не только за счет скорости принятия решений, но и за счет децентрализации процесса управления, делегирования полномочий и повышения ответственности.

#### **Проблемная область 4.**

### **Недостаточная целостность и эффективность системы учета, отчетности и мониторинга**

В общем случае, под системой учета следует понимать упорядоченную систему сбора, регистрации, хранения, обобщения и представления информации о текущем состоянии предприятия, его операциях и результатах деятельности. Здесь ведущую роль играет бухгалтерский учет, который ведется в финансовом выражении, хотя нельзя недооценивать и другие виды учета, например, материальный и кадровый.

В области учета можно выделить несколько разновидностей, каждая из которых играет определенную роль. К таким разновидностям относятся: российский бухгалтерский учет (ведется в соответствии с Законом РФ «О бухгалтерском учете» и национальными Положениями по бухгалтерскому учету), международные стандарты отчетности (например, МСФО или US GAAP), управленческий учет (ведется по внутрикорпоративным правилам с целью поддержки принятия управленческих решений), налоговый учет (ведется с целью налогообложения).

По сути, разные виды учета представляют собой разные «взгляды» на предприятие и его операции и, в идеале, должны соответствовать друг другу, образуя единый учетный комплекс. В частности, для первичной информации в таком учетном комплексе должна быть предусмотрена только одна «точка входа», иначе говоря, любая первичная информация должна вводиться в учетную систему только один раз.

Требования единства и комплексности относятся и к корпоративной отчетности: разные формы отчетов, – от управленческой до налоговой, – представляют собой различные ракурсы представления учетных данных, поэтому в совокупности отдельные элементы корпоративной отчетности должны формировать целостную картину, с возможностью сопоставимости разных отчетов между собой.

Для обеспечения эффективного планирования предприятию требуются не только данные о собственных операциях, но и информация о состоянии внешней среды, прежде всего – о рынках, отраслевых тенденциях развития, состоянии дел у

конкурентов. Сбор и обобщение такой информации обеспечивается функцией мониторинга.

На основе данных учета и мониторинга формируются процедуры контроля и анализа, которые позволяют выявлять отклонения, анализировать их причины и в результате – формировать информационную базу для принятия управленческих решений. Таким образом, функции учета, формирования корпоративной отчетности, внешнего мониторинга и экономического анализа должны представлять собой целостную систему, эффективность которой определяется как содержанием (уместностью и актуальностью информации), так и формой (сопоставимостью и наглядностью представления).

К сожалению, такие целостные системы учета, отчетности и мониторинга в настоящее время на предприятиях, как правило, отсутствуют. Характерной является ситуация, когда финансовый и управленческий учет ведутся разными подразделениями и не всегда соответствуют друг другу (хотя и опираются на одни и те же исходные данные). Это объясняется как неточностями в структурировании и обработке первичной информации, так и расхождениями в результате дублированием ее ввода в учетные системы.

В этих условиях получение качественных учетных данных требует значительных усилий и времени, при этом возникают риски снижения достоверности и оперативности информации и, как следствие – риски принятия недостаточно обоснованных или даже ошибочных решений.

Отдельно следует сказать и о системе внутреннего контроля, которая, в идеале, должна обеспечивать оперативность, надежность и удобство внешнего и внутреннего аудита. Таким системам уделяется довольно большое внимание (в частности, соответствующие требования содержатся в Акте Сарбейнса-Оксли и других документах по корпоративному управлению), но все же в крупных компаниях такие системы все еще недостаточно эффективны. Это затрудняет проведение аудита, требует применения расширенных аудиторских процедур, повышает длительность и



стоимость аудита, что приводит к снижению доверия пользователей финансовой информации к аудиторскому заключению.

Причины отмеченных недостатков заключаются в том, что отдельные предприятия крупных компаний используют разные учетные политики и разные учетные информационные системы, а финансовый и управленческий учет, как правило, ведутся разными подразделениями. Часто имеет место несоответствие аналитических признаков учета и аналитик планирования, что затрудняет сопоставление и анализ отклонений фактических данных от плановых.

Еще одна причина лежит в плоскости информационного обеспечения: в крупных компаниях, как правило, используются разрозненные учетные системы, которые не связаны между собой. В этих системах происходит дублирование справочников, к тому же данные хранятся в разных форматах.

Для улучшения состояния дел в данной предметной области необходимо создание единой (т.е. целостной и унифицированной) учетной информационной системы, охватывающей разные виды учета (как финансовый, так и управленческий) и использующей те же аналитические признаки, которые применяются и в планировании.

Важная роль также отводится средствам формирования отчетности: здесь информационная система должна обеспечивать формирование не только регламентированной отчетности (т.е. отчетности, формируемой в соответствии с заданным графиком, в заданном формате), но и нерегламентированной отчетности, формируемой в случае необходимости, в зависимости от обстоятельств. При этом отчетность должна быть наглядной: помимо традиционного табличного представления, она должна допускать разные формы визуализации – от графиков и диаграмм до панелей индикаторов (*dashboards*). Наконец, система должна быть ориентирована на контроль реализации стратегических и тактических планов и поддержку принятия стратегически ориентированных управленческих решений. Такая система является надежной основой для внутреннего контроля и аудита.

## **Проблемная область 5.**

### **Недостаточная информационная поддержка внутренних и внешних стейкхолдеров, ведущая к принятию решений на основе ненадежной или устаревшей информации**

Для того, чтобы управленческие решения были экономически обоснованными, стейкхолдеры (как внешние, так и внутренние) должны обладать существенной (т.е. полезной с точки зрения принятия решений) информацией, причем информация эта должна быть доступна в форме, удобной для анализа. Сказанное относится ко всем типам управленческих решений, но особенно актуально для решений стратегического характера, прежде всего, – инвестиционных: одним из наиболее важных факторов инвестиционной привлекательности компании является ее информационная прозрачность (*visibility*).

Критерии качества управленческой информации хорошо известны – уместность, достоверность, сопоставимость, понятность. Без качественной информации любое управленческое решение не может считаться в достаточной мере обоснованным, а лицу, принимающему решения, приходится делать определенные допущения, а в некоторых случаях – полагаться на свою интуицию.

Некоторые требования в области информационной прозрачности закреплены в нормативных документах: например, требования к финансовой отчетности содержатся в соответствующих бухгалтерских стандартах (в частности, МСФО), а требования в части агентских отношений между директорами и акционерами – в нормативных документах по корпоративному управлению (например, в Акте Сарбейнса-Оксли).

Как показывает практика, значительная часть корпоративной информации оказывается недоступной для лиц, принимающих решения, которые могут эффективно ее использовать. Часто важные данные хранятся в локальных информационных системах (вплоть до электронных таблиц), при этом сам факт их существования бывает известен только ограниченному кругу лиц. В результате ценная информация, созданная и хранимая локальным подразделением, становится недоступной для стейкхолдеров,

более того, могут возникать ситуации, когда при увольнении менеджера или его переходе на другой участок накопленная информация оказывается потерянной.

Недостаточная информационная поддержка стейкхолдеров ведет к непрозрачности бизнеса, недостаточной обоснованности инвестиционных и прочих решений, отсутствию у стейкхолдеров возможности оперативного реагирования на изменения. Эта ситуация экономически невыгодна для компании, поскольку повышенные риски стейкхолдеров неизбежно приводят к повышенной стоимости финансирования бизнеса (привлечения капитала). Более того, если компания не может обеспечить соответствие установленным требованиям (*'compliance'*), она теряет доступ к целому ряду бизнес-возможностей, например, не имеет права предлагать свои акции инвесторам через фондовые биржи.

В качестве причин разрыва между желаемым и текущим состояниями можно отметить формализм и декларативность системы корпоративных агентских отношений, а также отсутствие систем управления (методов, процессов, технологий), обеспечивающих информационную поддержку стейкхолдеров.

В качестве мер, направленных на улучшение текущей ситуации, можно выделить юридические и организационные меры: совершенствование корпоративного законодательства, создание и поддержку внутрикорпоративных процедур и регламентов. В то же время велико значение инноваций информационно-технологического характера. Здесь важная роль отводится особой категории информационных систем – системам формирования и анализа консолидированной финансовой и управленческой отчетности, которые обеспечивают сбор и выверку бухгалтерской отчетности предприятий группы, формирование консолидированной отчетности и ее последующий анализ. Сегодня такие системы приобретают все большую актуальность, поскольку именно консолидированная финансовая отчетность является основным каналом информирования внешних стейкхолдеров.

Таким образом, информационные системы обеспечивают прозрачность компании, путем документирования и каталогизации всех видов управленческой информации, включая слабоструктурированные данные. В результате информация

становится доступной и может быть получена с применением стандартных процедур, с детализацией, достаточной для анализа принятия решений.

Заметим, что пути совершенствования в данной предметной области очень тесно связаны с рассмотренными выше задачами создания корпоративной системы учета, отчетности и мониторинга.

### **Корпоративное управление и информационные технологии**

Как показывает анализ пяти перечисленных проблемных областей и направлений преодоления имеющегося разрыва между желаемым и текущим состояниями, многие вопросы совершенствования корпоративного управления лежат в плоскости информационных технологий. С точки зрения информатизации, сегодня для большинства предприятий характерны следующие особенности:

- многообразие информационных систем управления, применяемых на разных предприятиях группы компаний или даже в рамках отдельных предприятий. К таким системам, в частности, относятся: учетные системы, системы управления ресурсами предприятия (*Enterprise Resource Planning, ERP*), системы управления эффективностью бизнеса (*Business Performance Management, BPM*), а также специализированные системы – системы управления активами (*Enterprise Asset Management, EAM*), системы управления цепочками поставок (*Supply Chain Management, SCM*), системы управления проектами и некоторые другие;

- разрозненное хранение данных, их дублирование и несогласованность, возникающие вследствие того, что одни и те же данные используются разными информационными системами, которые не интегрированы между собой. Частный случай, практически всегда имеющий место на практике, – дублирование и рассинхронизация метаданных (*master data*), что происходит в результате использования одних и тех же справочников разными системами;

- разные форматы представления данных в разных системах, затрудняющие их обобщение, обработку и представление в виде, удобном для принятия решений на корпоративном уровне;

- ограниченность функциональности электронных таблиц, которые сегодня являются наиболее распространенным инструментом экономического анализа. К числу недостатков электронных таблиц как аналитического инструмента относятся отсутствие средств централизованного администрирования и поддержки аналитических моделей, невозможность обеспечения качества данных (ошибки в перекрестных ссылках и макросах, отсутствие контроля ссылочной целостности данных и их изменений, отсутствие механизма контроля версий расчетов), ограниченные аналитические возможности (особенно в части многомерного анализа).

Альтернативой существующего положения дел являются:

- централизация хранения и обработки информации корпоративного уровня, формирование единой корпоративной информационной среды (*workspace*);

- унификация всей корпоративной нормативно-справочной информации (НСИ), применение алгоритмов и технологии синхронизации метаданных;

- использование для решения аналитических задач корпоративного уровня специализированных аналитических систем со встроенной предметной функциональностью, ограничение сферы применения электронных таблиц небольшими задачами локального характера;

- более широкое применение коммуникационных возможностей современных систем управления. К таким возможностям относятся: доступ к управленческой информации через Интернет, описание процессов управления (*workflow*), создание среды коллективной работы пользователей, с необходимым соблюдением прав доступа к информации.

## Корпоративное управление и человеческие ресурсы

Еще одной важной функциональной сферой, имеющей непосредственное отношение к перечисленным выше пяти проблемным областям корпоративного управления, является управление человеческими ресурсами компании. Заметим, что термин «управление человеческими ресурсами» (*Human Resources Management*) существенно шире, чем «управление персоналом» (*Personnel Management*): в то время как управление персоналом ориентировано на рутинные процессы, управление человеческими ресурсами имеет стратегическую ориентацию и уделяет первостепенное внимание развитию компетенций сотрудников и интеллектуального потенциала компании в целом.

Основная проблема в области управления человеческими ресурсами заключается в недостаточном вовлечении менеджеров и предметных специалистов компании в разработку стратегий и планов (в частности, ИТ-стратегии). В результате возникает проблема «приживаемости»: даже выверенные и тщательно обоснованные стратегии и планы не до конца осознаются людьми и не принимаются теми, кому предстоит их реализовывать. Кроме того, следует выделить такие факторы, как недостаточная квалификация персонала и несоответствие знаний и навыков сотрудников характеру решаемых задач, а также фактор недостаточной мотивации персонала.

Способами преодоления перечисленных проблем являются налаживание коммуникаций и принципов коллективной работы в единой информационной среде (в том числе и при формировании стратегий и долгосрочных планов), обеспечение требуемой квалификации персонала за счет обоснованной кадровой политики и стратегий подготовки и переподготовки персонала, а также внедрение соответствующих систем мотивации.

## Глава 2. МЕТОДЫ И СТАНДАРТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНСОЛИДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ

### 2.1. Принципы бухгалтерского учета

#### Понятие бухгалтерского учета.

#### Финансовый и управленческий учет

В соответствии с Федеральным законом Российской Федерации «О бухгалтерском учете»<sup>1</sup>, *бухгалтерский учет* определяется как «упорядоченная система сбора, регистрации и обобщения информации в денежном выражении об имуществе, обязательствах организаций и их движении путем сплошного, непрерывного и документального учета всех хозяйственных операций». При этом **объектами бухгалтерского учета** являются «имущество организаций, их обязательства и хозяйственные операции, осуществляемые организациями в процессе их деятельности».

В качестве **основных задач бухгалтерского учета** в Законе выделены три задачи.

Первая задача – «формирование полной и достоверной информации о деятельности организации и ее имущественном положении, необходимой внутренним пользователям бухгалтерской отчетности – руководителям, учредителям, участникам и собственникам имущества организации, а также внешним – инвесторам, кредиторам и другим пользователям бухгалтерской отчетности».

---

<sup>1</sup> Федеральный закон от 21 ноября 1996 г. №129-ФЗ «О бухгалтерском учете» (с изменениями от 23 июля 1998 г., 28 марта, 31 декабря 2002 г., 10 января, 28 мая, 30 июня 2003 г.).

Вторая задача – «обеспечение информацией, необходимой внутренним и внешним пользователям бухгалтерской отчетности для контроля соблюдения законодательства Российской Федерации при осуществлении организацией хозяйственных операций и их целесообразностью, наличием и движением имущества и обязательств, использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов в соответствии с утвержденными нормами, нормативами и сметами».

Третья задача – «предотвращение отрицательных результатов хозяйственной деятельности организации и выявление внутрихозяйственных резервов обеспечения ее финансовой устойчивости».

Таким образом, бухгалтерский учет ориентирован на две большие группы пользователей информации: внешних (к ним относятся инвесторы, кредиторы, органы государственной власти, фискальные органы, а также общественность) и внутренних (руководителей и владельцев предприятия). Исходя из ориентации на ту или иную группу, выделяют два основных учетных направления – **финансовый учет** и **управленческий учет**.

**Финансовый учет** (*financial accounting*) ориентирован, прежде всего, на внешних пользователей экономической информации и представляет собой учет активов, обязательств, капитала, доходов и расходов хозяйственной единицы, на основе которого внешним пользователям информации предоставляются отчеты, отражающие динамику финансового состояния компании, результаты ее деятельности и движение денежных средств за отчетный период.

**Управленческий учет** (*management accounting*) ориентирован, прежде всего, на внутренних пользователей экономической информации, его можно определить как процесс идентификации, измерения, аккумуляирования, анализа, подготовки, интерпретации и предоставления финансовой, производственной, маркетинговой и иной информации, на основании которой руководителями и менеджерами предприятия принимаются оперативные, тактические и стратегические решения.

В то время как финансовый учет предусматривает отражение финансового положения и операций предприятия в соответствии с определенными общепринятыми



стандартами (национальными или международными), управленческий учет, по сути, является частью управленческой деятельности, осуществляемой директорами и менеджерами компании. В частности, управленческий учет имеет непосредственное отношение к таким областям управления, как определение стратегии, планирование, принятие управленческих решений, оптимизация использования ресурсов, мониторинг и контроль деятельности предприятия.

Говоря о соотношении двух основных учетных направлений – финансового и управленческого, выделим три области, в которых различия между двумя направлениями являются наиболее существенными. К таким областям относятся:

- цель ведения учета и пользователи учетной информации,
- содержание и форма представления информации,
- обязательность и стандартизация учета.

Рассмотрим подробнее три перечисленные области.

**Цель учета и пользователи информации.** Цель ведения финансового учета и представления финансовой отчетности заключается в содействии внешним (находящимся вне организации) пользователям в принятии инвестиционных, кредитных и иных финансовых решений. При этом круг пользователей такой информации достаточно широк и разнообразен: к ним, в частности, относятся инвесторы, кредиторы и прочие заинтересованные лица. Финансовая отчетность является публичной, доступ к ней находится вне сферы влияния менеджеров компании, поэтому конкретные пользователи информации, как правило, неизвестны.

Что касается управленческого учета, то здесь основные пользователи информации находятся внутри самой компании. Таким образом, это относительно небольшая группа лиц, члены которой известны: к их числу, прежде всего, относятся директора, менеджеры и специалисты предприятия. Соответственно, цель управленческого учета – содействие менеджерам в управлении стратегическим развитием, тактическом планировании и контроле и управлении оперативной деятельностью компании.

**Содержание и форма представления информации.** Поскольку финансовая отчетность является обязательной по закону и определяется соответствующими официальными стандартами, ее состав также является регламентированным. Такая информация носит исторический характер: учету подлежат только уже свершившиеся факты хозяйственной деятельности (хотя при определении стоимостных оценок довольно часто используется информация перспективного характера). Информация финансовой отчетности в основном точная, использование приблизительных оценок ограничено, за редким исключением эта информация представляется в денежном выражении. Финансовая отчетность формируется с установленной периодичностью (по итогам года, квартала, месяца). Достоверность финансовой отчетности подтверждается внешним аудитом (и такая отчетность подлежит публикации только по завершении аудита), а степень ответственности за ее качество и непредвзятость определяется законом.

В отличие от финансового учета, в управленческом учете наряду с исторической информацией применяются прогнозные оценки, при этом широко используются приблизительные оценки, допущения и субъективные суждения, а сама информация часто представляется не только в денежном, но и в натуральном выражении. Управленческая информация более детальна, она формируется не только для предприятия в целом, но и для отдельных сегментов бизнеса, подразделений, проектов. Частота управленческой отчетности и форма ее представления зависит от характера решаемых задач: например, для оперативного управления практикуется недельная или ежемесячная отчетность, а в проектном менеджменте – отчетность по завершении очередного этапа. Данные управленческой отчетности не подлежат внешнему аудиту (что, впрочем, не исключает внутренних аудиторских процедур), и считаются актуальными (т.е. «принимаются в работу») практически сразу после их формирования. Что касается степени ответственности за качество управленческой информации, то она законодательно не определена и подчиняется внутрикорпоративным правилам.

**Обязательность и стандартизация.** Обязательность ведения финансового учета определяется действующим законодательством в соответствии с официально

утвержденными национальными стандартами, а также (в случае, если предприятие ведет активную международную деятельность, например, путем размещения своих акций на западных фондовых биржах) международными стандартами отчетности (например, МСФО или US GAAP).

В отличие от финансового учета, управленческий учет не является обязательным, он ведется по решению руководства предприятия. Несмотря на наличие большого количества литературы и методических рекомендаций по управленческому учету, итоговое решение о выборе применяемых на конкретном предприятии методов и подходов остается за руководством компании, а принятые процедуры учета и формы управленческой отчетности закрепляются во внутрикорпоративных стандартах. При этом главным критерием такого выбора является степень полезности информации для целей управления и принятия решений.

Несмотря на описанные различия, финансовый и управленческий учет тесно связаны между собой и между ними часто не существует четкой границы. Многие принципы, методы и подходы с одинаковым успехом используются как для формирования внешней финансовой отчетности, так и в управленческих целях. Например, методы калькулирования себестоимости продукции традиционно рассматриваются в разделе управленческого учета, но они не менее актуальны и для финансового учета, поскольку и готовая продукция, и незавершенное производство, и полуфабрикаты подлежат отражению в финансовой отчетности, поэтому они должны быть оценены в денежном выражении.

### **Международная стандартизация формирования финансовой отчетности**

Глобализация бизнеса, развитие внешней торговли и рост транснациональных корпораций повышают роль процесса гармонизации учета – приведения отдельных национальных учетных стандартов разных стран в соответствие с едиными

международными стандартами формирования и представления финансовой отчетности. В рамках этого направления определяющими являются разработка, согласование и внедрение МСФО – Международных стандартов финансовой отчетности (*International Accounting Standards, IAS / International Financial Reporting Standards, IFRS*). Заметим, что до недавнего времени разрабатываемые стандарты носили аббревиатуру ‘IAS’, однако в настоящее время новые МСФО выпускаются под аббревиатурой ‘IFRS’.

Деятельность по разработке и внедрению МСФО координируется независимым Комитетом по МСФО (International Accounting Standards Committee, IASC), который был создан в 1973 году, штаб-квартира Комитета расположена в Лондоне.

Что дает компаниям и целым государствам переход на представление финансовой отчетности в соответствии с МСФО? Отвечая на этот вопрос, специалисты компании «ПрайсвотерхаусКуперс» выделяют четыре аспекта<sup>1</sup>.

**Во-первых**, применение МСФО дает компаниям возможность выхода на международные рынки капитала. Дело в том, работа на международных рынках капитала требует соблюдения определенных требований в части прозрачности компаний и отчетности компании перед инвесторами. До тех пор, пока иностранный инвестор не будет иметь возможности понять (посредством финансовой отчетности), как используется предоставленный им капитал, любая страна будет считаться в его глазах зоной повышенного риска и, соответственно, будет проигрывать другим странам в привлечении финансовых ресурсов с международных рынков.

В этих условиях МСФО становится своеобразным «ключом» к международному рынку капитала. Разумеется, это не означает автоматического предоставления компании всех необходимых ей ресурсов, но все же компания попадает в круг тех, кто реально может рассчитывать на иностранное финансирование.

Подтверждением сказанного может служить опыт крупнейшей российской компании – РАО «Газпром». Во второй половине 1996 года «Газпром» успешно вышел со своими акциями (через посредство американских депозитарных акций) на

---

<sup>1</sup> Введение в Международные стандарты финансовой отчетности / Под ред. Л.З.Шнейдмана. – М., 1999. – 247 с.

Лондонскую фондовую биржу. При этом одним из условий, выполнение которых позволило компании получить доступ на этот рынок, стала подготовка консолидированной финансовой отчетности за 1995 год в соответствии с правилами МСФО.

**Во-вторых**, практика показывает, что отчетность, составленная в соответствии с МСФО, обладает более высокими качественными характеристиками: она более информативна и понятна для пользователей и является более адекватной основой для принятия экономически обоснованных решений. Дело в том, что стандарты МСФО с самого начала разрабатывались, исходя из потребностей конечных пользователей, а при выборе того или иного методического подхода основным критерием являлась полезность информации для принятия решений. Отчетность, подготовленная в соответствии с МСФО, рассматривается как один из важнейших элементов системы корпоративного управления, обеспечивающей эффективное взаимодействие директоров компаний с акционерами и другими заинтересованными лицами.

**В-третьих**, применение МСФО позволяет существенно сократить время и усилия, необходимые для разработки национальных стандартов финансовой отчетности. Здесь следует отметить, что МСФО закрепляют богатый опыт ведения бухгалтерского учета и формирования финансовой отчетности в условиях рыночной экономики, причем этот опыт в свое время был накоплен многими поколениями бухгалтеров-практиков и исследователей, представляющих разные научные школы.

Стандарты учитывают потребности и опыт работы с финансовой отчетностью представителей самых разных организаций – коммерческих компаний, банков и финансовых институтов, финансовых аналитиков, государственных структур, профсоюзов и общественных организаций, представители которых с 1981 года образуют Консультативную группу в рамках Комитета по МСФО.

**В-четвертых**, применение МСФО создает основу для дальнейшего развития бухгалтерской профессии. В условиях рыночной экономики бухгалтер превращается из счетовода в экономиста высочайшего класса, способного не только понимать и оценивать события хозяйственной деятельности, но и предлагать решения в области

развития своей организации. МСФО, ориентированные на управленческие задачи, помогают бухгалтеру переосмыслить свою роль в системе управления компанией, а обществу в целом – осознать значение бухгалтерской профессии для развития экономики.

Таким образом, международная стандартизация подготовки и представления финансовой отчетности открывает перед современным деловым сообществом новые возможности для устойчивого развития в условиях рыночной экономики.

Далее различные аспекты формирования и представления финансовой отчетности будут рассматриваться в контексте Международных стандартов финансовой отчетности.

### **Качественные характеристики финансовой отчетности**

Среди основных качественных характеристик информации, представленной в финансовой отчетности, можно выделить следующие:

- понятность (*understandability*);
- уместность (*relevance*);
- существенность (*materiality*);
- достоверность (*reliability*);
- сопоставимость (*comparability*).

Рассмотрим подробнее каждую из перечисленных качественных характеристик.

**Понятность.** Крайне важным качеством финансовой информации, обуславливающим возможности ее практического применения, является ее понятность для пользователей. Разумеется, при этом предполагается, что пользователи имеют определенные знания в области бухгалтерского учета и финансовой отчетности, а также готовы приложить необходимые усилия для анализа представленной в отчетности информации. При этом является недопустимым искажение информации или

отказ от ее раскрытия лишь на том основании, что такую информацию будет трудно понять некоторым группам пользователей.

**Уместность.** Информация может считаться уместной, если она помогает пользователям оценивать прошлые, настоящие или будущие события, либо подтверждает (или корректирует) их оценки, сделанные ранее. Уместность информации определяется ее характером и существенностью, во многих случаях характер информации сам по себе указывает на ее уместность.

**Существенность.** Информация является существенной, если ее отсутствие или искажение могут повлиять на экономические решения, принимаемые пользователями этой информации на ее основе. Существенность зависит от размера соответствующей учетной статьи, а также от конкретных обстоятельств, при которых был допущен пропуск или искажение информации.

**Достоверность.** Информация может считаться достоверной (надежной), если она не содержит существенных ошибок и неточностей, не является предвзятой и когда она представляет действительно то, для представления чего она изначально была предназначена.

Поскольку информация, представляемая в финансовой отчетности, должна достоверно характеризовать факты хозяйственной деятельности предприятия, отображать хозяйственные процессы, необходимо уделять особое внимание не юридической форме, а экономическому содержанию информации (принцип приоритета содержания над формой).

Для обеспечения достоверности отчетная информация должна быть нейтральной и беспристрастной. Финансовая отчетность не может считаться нейтральной, если ее представление влияет на принятие решения таким образом, чтобы обеспечить достижение заранее определенного результата.

Информация в финансовой отчетности должна в максимальной степени отражать реальное экономическое положение компании. В частности, является неприемлемым такая корректировка резервов компании, которая могла бы привести к искаженному представлению ее финансовых результатов. Показатели отчетности не

должны формироваться на основе целей, намеченных директорами компании, особенно если эти цели представляются недостижимыми.

Для обеспечения достоверности информации должна соблюдаться полнота ее представления в финансовой отчетности. Если информация представлена не в полном объеме (с учетом уровня существенности), то такое фрагментарное представление может исказить общее представление о компании и ввести пользователей в заблуждение.

**Сопоставимость.** Пользователи финансовой отчетности должны иметь возможность анализировать динамику развития компании и выявлять тенденции изменения ее основных показателей. Для этого требуется сопоставлять финансовую отчетность компании, относящуюся к различным отчетным датам и отчетным периодам.

Сопоставимость также подразумевает возможность сопоставлять финансовую отчетность разных компаний, с целью сравнения их финансового положения и результатов хозяйственной деятельности, а также изменений основных финансовых показателей, происходящих с течением времени. Это предъявляет определенные требования к унификации учета и формирования финансовой отчетности: оценка и представление финансовых показателей схожих операций должны отражаться в отчетности в соответствии с одними и теми же правилами, причем эти правила не должны меняться на протяжении всей деятельности компании. По тем же причинам разные компании также должны применять одинаковые методики оценки последствий фактов хозяйственной деятельности и их представления в финансовой отчетности.

Сопоставимость, в частности, обеспечивается раскрытием информации об учетных политиках, применяемых теми или иными компаниями при формировании финансовой отчетности. При этом также требуется раскрытие информации обо всех изменениях в учетных политиках, а также о влиянии этих изменений на ранее опубликованные показатели финансовой отчетности.

В связи с тем, что пользователям необходима возможность сопоставления информации о финансовом положении, результатах хозяйственной деятельности и



изменениях финансового положения, одним из требований формирования финансовой отчетности является включение в ее состав аналогичной информации за предыдущие отчетные периоды.

Значительную роль в обеспечении сопоставимости играет международная стандартизация принципов и правил формирования финансовой отчетности, а также приведение национальных учетных стандартов в соответствие с международными стандартами.

**Каковы основные причины, препятствующие формированию качественной финансовой отчетности?** Здесь можно выделить два основных фактора – фактор времени (требования своевременности) и фактор затрат (необходимость компромисса между выгодами и затратами).

**Своевременность.** Формирование финансовой отчетности – довольно трудоемкий процесс, требующий существенных усилий и затрат времени. Достоверность отчетности во многом определяется тщательностью ее составления, а также усилиями и временем, затраченными на поиск возможных ошибок и их устранение. Практика крупных компаний показывает, что для формирования качественной финансовой отчетности требуются недели, а в случае консолидированной отчетности, охватывающей всю группу компаний – даже месяцы.

Однако с течением времени информация теряет свою актуальность и, следовательно, становится все в меньшей степени пригодной выполнять роль основы для принятия решений. Иногда в целях своевременности представления финансовой информации отчетность формируется до того, как становятся известными все существенные аспекты операций, что, конечно же, снижает достоверность отчетных данных. В то же время, если формирование отчетности откладывается до выяснения всех деталей, то информация останется надежной, но уже не будет представлять ценности для тех, кто уже был вынужден принять то или иное решение.

Поэтому перед финансовой службой компании встает задача поиска разумного баланса между относительными выгодами от своевременного представления отчетности и надежностью информации. При решении вопроса о балансе между

уместностью и надежностью решающим становится принцип максимально полного удовлетворения потребности пользователей финансовой информации.

**Баланс между выгодами и затратами.** Как уже было отмечено, качество информации во многом обуславливается усилиями, а следовательно, и затратами на ее формирование. Здесь вполне логичным выглядит тезис о том, что затраты на формирование и представление финансовой отчетности не должны превышать выгоды от ее практического использования. При этом и оценка экономических выгод, и оценка затрат часть являются предметом профессионального суждения, поскольку затраты не всегда соотносятся с теми пользователями, которые получают экономические выгоды от практического применения финансовой отчетности.

При обсуждении вопросов качества финансовой отчетности, необходимо отметить, что отчетность должна обеспечивать достоверное и объективное (истинное и справедливое) представление финансовой информации во всех ее существенных аспектах (*'true and fair view'*, *'fair presentation in all material respects'*). Поэтому качественная финансовая отчетность характеризуется как гарантирующая «достоверный и объективный взгляд» на финансовое положение, результаты хозяйственной деятельности и изменения финансового положения компании.

Обеспечение основных качественных характеристик и обеспечение «достоверного и объективного взгляда» обеспечиваются, прежде всего, применением соответствующих стандартов финансовой отчетности, в сочетании адекватной квалификацией бухгалтерских работников, прогрессивными методами организации учета на предприятии и применением современных информационных технологий.

## 2.2. Основные формы финансовой отчетности

Комплект финансовой отчетности, формируемый и публикуемый организациями, включает довольно большое число форм и пояснений. Тем не менее, можно выделить три финансовых отчета, которые могут считаться основными с точки зрения потребностей пользователей финансовой информации в раскрытии финансового положения и результатов хозяйственной деятельности организации.

К основным формам финансовой отчетности относятся.

- балансовый отчет;
- отчет о прибылях и убытках;
- отчет о движении денежных средств.

Рассмотрим более подробно каждый из перечисленных финансовых отчетов.

### Балансовый отчет

**Балансовый отчет** (*balance sheet*) характеризует оценку финансового положения организации на определенный момент времени и формируется на основе трех элементов – активов, обязательств и капитала.

#### **Активы.**

**Актив** (*asset*) – ресурс, контролируемый организацией, возникший в результате совершенных в прошлом операций или событий и являющийся источником предполагаемых экономических выгод в будущем.

Экономические выгоды, связанные с активом реализуются путем его участия (прямого или косвенного) в получении компанией денежных средств или других активов. В частности, экономические выгоды могут быть получены при использовании актива в процессе производства продукции, в результате последующего обмена готовой продукции на денежные средства.

Многие активы, например, здания, оборудование или материалы, существуют в осязаемой форме. Тем не менее, наличие вещественной формы не имеет решающего значения для признания актива, поскольку активы могут быть и нематериальными. К последним относятся, например, патенты и авторские права, контролируемые компанией и приносящие экономические выгоды.

Важно отметить, что для признания актива определяющим является именно контроль, а не юридическое право собственности. Например, имущество, находящееся под контролем предприятием на условиях финансового лизинга, признаются в качестве актива данной компании, хотя права собственности при этом сохраняются за лизингодателем.

Активы компании формируются в результате событий, имевших место в прошлом. Обычно активы покупают или создают их, хотя они могут быть получены и в результате других операций, например, в рамках правительственного гранта.

### **Обязательства.**

**Обязательство** (*liability*) – это настоящая обязанность организации, обусловленная событиями, имевшими место в прошлом, исполнение которой связано с отчуждением ресурсов организации.

Бухгалтерское обязательство характеризуется наличием у предприятия настоящей (т.е. существующей в данный момент) обязанности денежного платежа или отчуждения другого актива. Выполнение настоящей обязанности (погашение обязательства) может быть осуществлено рядом способов, например, путем выплаты денежных средств, передачей другого актива (в том числе, на бартерной основе), предоставлением услуг, заменой данной обязанности на другую или переводом обязательства в капитал. Обязанность также может быть прекращена такими способами, как отказ кредитора от права требования или лишение его прав.

Обязательство может возникать из договорных отношений или законодательно установленных требований. Наиболее типичный пример бухгалтерского обязательства

является кредиторская задолженность – обязанность оплатить товары, полученные от поставщиков.

Обязательства также могут возникать из деловой практики или стремления действовать справедливым образом. Примером могут служить обязательства, возникающие в случае, когда компания в соответствии со своей политикой обязуется исправлять дефекты своей продукции даже после истечения гарантийного периода. В этом случае будущие расходы по гарантийному обслуживанию соответствуют критерию «настоящих обязанностей» и признаются обязательствами.

Следует различать настоящие и будущие обязанности. Например, решение о приобретении актива само по себе не создает настоящей обязанности оплатить эти товары и, следовательно, не создает обязательства. Настоящая обязанность, как правило, возникает только при доставке актива или после заключения нерасторгаемого договора о его приобретении.

Стоимостная оценка некоторых обязательств может быть определена только путем оценки, такие обязательства включаются в отчетность в качестве резервов. В некоторых странах обязательство трактуется как более узкое понятие, исключающее расчетные оценки, поэтому резервы не рассматриваются как обязательства. В то же время МСФО предусматривают более широкое толкование понятия обязательства: если резерв связан с существованием настоящей обязанности и отвечает прочим положениям определения, то он является обязательством, даже если его значение представляет собой оценочную величину.

### **Капитал.**

*Капитал (equity)* – это остаток средств после вычитания всех обязательств организации из ее совокупных активов.

Хотя капитал определяется как «остаток средств», он вполне может быть структурирован по отдельным экономическим составляющим. Обычно в компаниях капитал складывается из вкладов акционеров (выпущенных акций), нераспределенной прибыли, а также резервного капитала, возникшего в результате отчислений из

нераспределенной прибыли или в связи с переоценкой активов. Иногда создание резервного капитала требуется в соответствии с законодательством, для обеспечения кредиторам компании и более надежной защиты от возможных убытков.

Величина капитала, отражаемая в бухгалтерском балансе, зависит от оценки активов и обязательств. Поэтому, как правило, размер капитала не совпадает с совокупной рыночной стоимостью акций компании или с суммой, которая была бы получена в результате продажи чистых активов по частям или компании в целом, исходя из допущения непрерывности ее деятельности.

Из приведенных определений следует важное соотношение между активами, обязательствами и капиталом:

$$\text{Активы} = \text{Обязательства} + \text{Капитал}$$

Размеры активов, обязательств и капитала организации по состоянию на определенный момент времени (отчетную дату) отражаются в балансовом отчете. Заметим, что этот отчет называется «балансовым» (или просто «балансом»), поскольку он отражает указанное выше соотношение: сумма всех активов компании должна быть в точности равна сумме всех его обязательств и капитала.

Пример формата балансового отчета:

## **АКТИВЫ**

### **Внеоборотные активы**

Основные средства	X	
Гудвил	X	
Прочие нематериальные активы	X	
Инвестиции в зависимые компании	<u>X</u>	
		X

### **Оборотные активы**

Материально-производственные запасы	X	
Дебиторская задолженность	X	
Прочие оборотные активы	X	
Денежные средства и эквиваленты	<u>X</u>	
		<u>X</u>
<b>Итого – Активы</b>		<b><u>X</u></b>

## **КАПИТАЛ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА**

### **Средства акционеров материнской компании**

Обыкновенные акции	X	
Резервы	X	
Нераспределенная прибыль	<u>X</u>	
		X
Доля меньшинства		X

### **Долгосрочные обязательства**

Долгосрочные займы	X	
Отложенные налоговые обязательства	X	
Резервы предстоящих долгосрочных расходов	<u>X</u>	
		X

**Текущие обязательства**

Кредиторская задолженность	
Краткосрочные займы	
Текущие налоговые обязательства	
Резервы предстоящих краткосрочных расходов	<u>X</u>
	<u>X</u>
<b>Итого – Капитал и обязательства</b>	<b><u>X</u></b>

**Отчет о прибылях и убытках**

*Отчет о прибылях и убытках (income statement, profit and loss statement)* применяется для оценки результатов хозяйственной деятельности предприятия, в том числе путем расчета на его основе показателей (например, рентабельности инвестиций или прибыли на акцию). Основными элементами отчета являются доходы и расходы.

Для представления информации в удобной для принятия решений форме доходы и расходы могут отражаться в отчете о прибылях и убытках различными способами. На практике получило распространение раздельное представление статей, формирующихся в ходе обычной (основной) деятельности предприятия и ее прочей деятельности. Такое разграничение проводится в целях анализа способности компании создавать денежные средства в будущем, для этого надо выделять операции, которые не осуществляются на регулярной основе.

При классификации доходов и расходов следует учитывать специфику компании и ее бизнеса, поскольку операции, являющиеся обычными для одной компании, могут быть не свойственны другой.



**Доходы.**

**Доходы** (*income*) – это увеличение экономических выгод организации за определенный период в форме прироста активов или уменьшения обязательств, результатом чего является увеличение капитала организации (без учета вкладов собственников).

К доходам относятся выручка, которая возникает в результате основной деятельности компании (реализация товаров, работ, услуг), а также прочие доходы, к которым относятся статьи, которые могут как возникать, так и не возникать в процессе обычной деятельности. При этом прочие доходы, так же как и выручка, представляют собой увеличение экономических выгод предприятия.

Примерами прочих доходов могут служить доходы от выбытия внеоборотных активов или результаты переоценки ценных бумаг. В отчете о прибылях и убытках прочие доходы отражаются отдельно и часто отражаются за вычетом соответствующих расходов.

Доходы могут быть получены в результате прироста различных видов активов, например, денежных средств, дебиторской задолженности или товаров (услуг), получаемых в обмен на поставленные товары (и услуги).

**Расходы.**

**Расходы** (*expenses*) представляют собой уменьшение экономических выгод организации за определенный период в форме оттока (уменьшения) активов или увеличения обязательств, результатом чего является уменьшение капитала организации (без учета его распределения между собственниками).

Расходы, возникающие в ходе обычной деятельности компании, включают себестоимость реализованных товаров (работ, услуг), заработную плату и амортизацию. Обычно они принимают форму оттока активов, например, денежных средств и их эквивалентов, или уменьшения стоимости активов, например, основных средств.

Прочие статьи расходов могут возникать или не возникать в ходе обычной деятельности компании. Они также представляют собой уменьшение экономических выгод и по своей природе они не отличаются от обычных расходов. Прочие расходы часто отражаются свернуто, за вычетом соответствующих доходов.

В отчете о прибылях и расходы от основной деятельности и прочие расходы отражаются отдельно, так как это в наибольшей степени отвечает потребностям пользователей финансовой информации.

Отчет о прибылях и убытках может формироваться в двух форматах, в зависимости от способа классификации расходов – по функциям или по их характеру. Примеры обоих форматов отчета приведены ниже.

Пример формата отчета о прибылях и убытках (классификация расходов по функциям):

Выручка от реализации	X
Себестоимость реализации	<u>(X)</u>
<b>Валовая прибыль</b>	<b>X</b>
Прочие доходы	X
Коммерческие расходы	(X)
Управленческие расходы	(X)
Прочие расходы	(X)
Финансовые расходы	(X)
Доля в прибылях зависимых компаний	<u>X</u>
<b>Прибыль до налогообложения</b>	<b>X</b>
Налог на прибыль	<u>(X)</u>
<b>Прибыль за период</b>	<b><u>X</u></b>

Пример формата отчета о прибылях и убытках (классификация расходов по характеру):

Выручка от реализации	X
Прочие доходы	X
Изменение запасов готовой продукции и НЗП	X
Сырье и расходные материалы	(X)
Вознаграждения работникам	(X)
Амортизационные расходы	(X)
Обесценение активов	(X)
Прочие расходы	(X)
Финансовые расходы	<u>(X)</u>
<b>Прибыль до налогообложения</b>	<b>X</b>
Налог на прибыль	<u>(X)</u>
<b>Прибыль за период</b>	<b><u>X</u></b>

Оба формата представления расходов дают одинаковый результат прибыли до налогообложения и прибыли за период.

Сравнение двух форматов отчета о прибылях и убытках может быть проиллюстрировано при помощи схемы, приведенной на рис. 2.2.1.

Выручка Прочие доходы	
Себестоимость продаж Коммерческие расходы Управленческие расходы	Изм. запасов гот. прод. и НЗП Сырье и расходные м-лы Вознаграждения работникам Амортизационные расходы Обесценение активов
Прочие расходы Финансовые расходы Доля в прибыли зависимых компаний <hr/> <b>Прибыль до налогообложения</b>  Налог на прибыль <hr/> <b>Прибыль за период</b>	

**Рис 2.2.2. Сравнение двух форматов отчета  
о прибылях и убытках**

### Отчет о движении денежных средств

*Денежные средства (cash)* представляют собой совокупность наличных средств (*cash on hand*) и депозитных вкладов, выдаваемых по требованию (*demand deposits*).

*Эквиваленты денежных средств (cash equivalents)* – это краткосрочные, высоколиквидные инвестиции, которые легко могут быть конвертированы в заранее известный объем денежных средств и риск изменения ценности которых невелик.

Обычно инвестиции относятся к эквивалентам денежных средств только в том случае, если срок их погашения не превышает трех месяцев с момента их приобретения.

**Потоки (движение) денежных средств** (*cash flows*) представляют собой притоки (поступления) и оттоки (выплаты) денежных средств и их эквивалентов.

Отчет о движении денежных средств, используемый совместно с другими составляющими финансовой отчетности, представляет информацию о денежных потоках компании. Эта информация позволяет пользователям оценить ликвидность и платежеспособность компании, а ее способность влиять на объемы денежных потоков и сроки выполнения платежей и поступлений, в соответствии с условиями ведения бизнеса. Это также позволяет пользователям разрабатывать модели для сопоставления приведенной стоимости денежных потоков различных компаний.

Информация о движении денежных средств за предыдущие периоды часто используется в качестве основы для формирования прогнозов размеров и сроков будущих денежных потоков. Эта информация также полезна при анализе связей между рентабельностью, чистыми денежными потоками и изменениями уровня цен.

Информация о движении денежных средств также расширяет возможности сопоставления отчетности разных компаний, поскольку она объективна и не зависит от применения различных методов в учете аналогичных операций.

В отчет о движении денежных средств денежные потоки классифицируются в соответствии с видами деятельности предприятия – операционной, инвестиционной и финансовой.

**Операционная деятельность** (*operating activities*) – это основной вид деятельности, создающий выручку компании, а также прочая деятельность за исключением инвестиционной или финансовой деятельности.

**Инвестиционная деятельность** (*investing activities*) представляет собой приобретение и выбытие внеоборотных активов (и прочих инвестиций, не включенных в категорию эквивалентов денежных средств).

**Финансовая деятельность** (*financing activities*) – это деятельность, в результате которой изменяется величина (и структура) собственного капитала компании и ее кредитов и займов.

При отражении денежных потоков движение между статьями, классифицируемыми как денежные средства или эквиваленты денежных средств, не принимается во внимание, поскольку эти потоки в большей степени связаны с управлением денежными средствами, нежели с операционной, инвестиционной и финансовой деятельностью. Управление денежными средствами, в частности, включает инвестирование свободных денежных средств в эквиваленты денежных средств.

#### **Операционная деятельность.**

Потоки денежных средств, возникающие в результате операционной деятельности, является важнейшей характеристикой деятельности компании и позволяет судить о том, создает ли основная деятельность объем денежных средств, достаточный для погашения займов, поддержания операций предприятия, выплаты дивидендов и осуществления новых инвестиций без привлечения новых внешних источников финансирования.

Денежные потоки по операционной деятельности формируются главным образом в процессе основной деятельности, создающей выручку компании. Таким образом, эти потоки обычно являются результатом операций, влияющих на формирование чистой прибыли.

Примерами потоков денежных средств по операционной деятельности являются:

- денежные поступления от реализации товаров, выполнения работ и оказания услуг;
- денежные поступления за предоставление прав, комиссионных и прочих вознаграждений;
- платежи поставщикам товаров, работ и услуг;
- выплаты работникам и платежи от их имени;

- поступления и выплаты страховых компаний по страховым премиям, искам, по рентным и прочим видам страховых полисов;
- уплата или возмещение налогов на прибыль, кроме относящихся к финансовой и инвестиционной деятельности;
- поступления и платежи по договорам на выполнение коммерческих или биржевых операций.

Отметим, что одни и те же операции могут по-разному классифицироваться в разных компаниях, в зависимости от характера их бизнеса. Например, инвестиционные компании, специализирующиеся на операциях с ценными бумагами, будут отражать такие операции как запасы, приобретаемые с целью перепродажи. Соответственно, потоки денежных средств, возникающие в результате операций купли-продажи ценных бумаг, будут классифицироваться как операционная деятельность. При этом в других компаниях (например, производственных) такие операции будут относиться к инвестиционной деятельности.

### **Инвестиционная деятельность.**

Раскрытие информации о денежных потоках по инвестиционной деятельности отражает масштабы расходов на ресурсы, предназначенные для создания будущих доходов и будущих потоков денежных средств.

Примерами потоков денежных средств по инвестиционной деятельности являются:

- платежи в ходе приобретения основных средств, нематериальных активов и прочих внеоборотных активов (к ним также относятся выплаты, связанные с капитализацией затрат на разработку и строительство объектов основных средств хозяйственным способом);
- денежные поступления от продажи основных средств, нематериальных активов и прочих внеоборотных активов;
- платежи в ходе приобретения акций или долговых инструментов других компаний, а также долей в совместных предприятиях (за исключением таких

инструментов, которые выступают как эквиваленты денежных средств или инструментов совершения коммерческих или биржевых операций);

- денежные поступления от продажи акций или долговых инструментов других компаний, а также долей в совместных предприятиях (за исключением таких инструментов, которые выступают как эквиваленты денежных средств или инструментов совершения коммерческих или биржевых операций);

- кредитование других организаций (за исключением аналогичных операций, осуществляемых финансовыми институтами);

- денежные поступления в счет погашения займов, предоставленных другим организациям (за исключением аналогичных операций, осуществляемых финансовыми институтами);

- платежи по фьючерсным, форвардным, опционным договорам и свопам (за исключением договоров, заключенных с целью совершения коммерческих или биржевых операций, или выплат, относящихся к финансовой деятельности);

- денежные поступления по фьючерсным, форвардным, опционным договорам и свопам (за исключением договоров, заключенных с целью совершения коммерческих или биржевых операций, или поступлений, относящихся к финансовой деятельности).

#### **Финансовая деятельность.**

Отдельное раскрытие информации о потоках денежных средств по финансовой деятельности особенно важно для тех лиц организаций, которые предоставляют компании капитал и заемные средства, прежде всего для акционеров компании и банков.

Примерами денежных потоков по финансовой деятельности могут служить:

- поступления от эмиссии акций или выпуска других финансовых инструментов;

- выплаты собственникам при выкупе или погашении акций компании;



- поступления от эмиссии облигаций, векселей, закладных, займов, а также от прочих краткосрочных или долгосрочных долговых инструментов;
- погашение займов;
- арендные платежи и погашение обязательств по договорам финансового лизинга.

Классификация денежных потоков в зависимости от вида деятельности в обобщенном виде представлена в таблице 2.2.1.

*Таблица 2.2.1.*

### Классификация потоков денежных средств

Операционная деятельность	Инвестиционная деятельность	Финансовая деятельность
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Поступления от заказчиков</li> <li>- Роялти, комиссии</li> <li>- Платежи поставщикам</li> <li>- Платежи работникам</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Приобретение / выбытие ОС</li> <li>- Приобретение / выбытие финансовых активов</li> <li>- Авансы / кредиты выданные</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Эмиссия акций</li> <li>- Приобретение / погашение собственных акций</li> <li>- Привлечение / погашение займов</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Проценты уплаченные</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Проценты полученные</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Дивиденды уплаченные (возможно)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Дивиденды полученные</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Дивиденды уплаченные (обычно)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Налоговые платежи / возмещения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Платежи / поступления от форвардных контрактов, фьючерсов, опционов, свопов</li> </ul>	

**Представление денежных потоков в свернутом виде.**

Формирование отчета о движении денежных средств предусматривает возможность свернутого представления некоторых видов денежных потоков по операционной, инвестиционной или финансовой деятельности. К таким денежным потокам относятся:

- поступления и платежи от имени клиентов, когда движение денежных средств в большей степени характеризует деятельность клиента, нежели самой компании;
- поступления и платежи по статьям, которые характеризуются высокой оборачиваемостью, крупными суммами и короткими сроками погашения.

Примерами таких поступлений и выплат могут служить:

- акцептование и выплата по банковскому депозиту по требованию;
- финансовые средства, предназначенные инвестиционной компанией для клиентов;
- арендная плата, собираемая от имени собственников объекта недвижимости и выплачиваемая им;
- авансовые платежи и погашения по основной сумме долга при расчетах с клиентами, имеющими кредитные карточки, по приобретению и продаже инвестиций, по прочим краткосрочным займам, например по тем, период погашения которых не превышает трех месяцев.

Для финансовых институтов свернуто могут представляться следующие денежные потоки:

- поступления и выплаты, связанные с акцептованием и выплатам по депозитам с фиксированным сроком погашения;
- размещение и закрытие депозитов в других финансовых институтах;
- авансовые платежи и займы, предоставленные клиентам, и их погашение.

**Прямой и косвенный методы.**

При формировании отчета о движении денежных средств по операционной деятельности могут применяться либо прямой, либо косвенный методы.

Прямой метод предусматривает раскрытие информации об основных классах валовых поступлений и валовых платежей. Такую информацию можно получить:

- либо непосредственно из учетных регистров;
- либо путем корректировки показателей выручки, себестоимости продаж, а также прочих статей отчета о прибылях и убытках с учетом изменений показателей запасов, дебиторской и кредиторской задолженности по операционной деятельности, прочих неденежных статей, а также прочих статей, движение которых связано инвестиционной или финансовой деятельностью.

Косвенный метод предусматривает корректировку чистой прибыли организации с учетом влияния:

- изменений запасов, дебиторской и кредиторской задолженности по операционной деятельности;
- неденежных статей, таких как амортизация, резервы, отложенные налоги, нереализованная курсовая разница, нераспределенная прибыль зависимых компаний и доля меньшинства;
- всех прочих статей, денежные потоки по которым относятся к инвестиционной или финансовой деятельности.

Формирование отчета о движении денежных средств косвенным методом производится на основе показателей бухгалтерского баланса на начало и на конец отчетного периода, а также некоторых данных отчета о прибылях и убытках.

Пример отчета о движении денежных средств (прямой метод):

### **ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

Поступления от клиентов	X
Платежи поставщикам и работникам	(X)
<b>Денежные средства от операционной деятельности</b>	<b>X</b>
Проценты уплаченные	(X)
Налоги уплаченные	<u>(X)</u>

**Чистые денежные средства от операционной деятельности** X

### **ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

Приобретение внеоборотных активов	(X)
Поступления от реализации внеоборотных активов	X
Проценты полученные	X
Дивиденды полученные	<u>X</u>

**Чистые денежные средства от инвестиционной деятельности** X

### **ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

Поступления от эмиссии акций	X
Поступление долгосрочных займов	X
Погашение долгосрочных займов	(X)
Платежи по обязательствам финансового лизинга	(X)
Дивиденды выплаченные	<u>(X)</u>

**Чистые денежные средства от финансовой деятельности** X

**Изменение объема денежных средств и их эквивалентов** X

Пример отчета о движении денежных средств (косвенный метод):

### **ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

Чистая прибыль до налогообложения	X
Корректировки:	
- амортизационные расходы	X
- инвестиционные доходы	(X)
- расходы по процентам	X
	<hr/>
<b>Операционная прибыль до изменения рабочего капитала</b>	<b>X</b>
Увеличение дебиторской задолженности	(X)
Уменьшение запасов	X
Уменьшение кредиторской задолженности	(X)
	<hr/>
<b>Денежные средства от операционной деятельности</b>	<b>X</b>
Проценты уплаченные	(X)
Налоги уплаченные	(X)
	<hr/>
<b>Чистые денежные средства от операционной деятельности</b>	<b>X</b>

### **ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

Приобретение внеоборотных активов	(X)
Поступления от реализации внеоборотных активов	X
Проценты полученные	X
Дивиденды полученные	X
	<hr/>
<b>Чистые денежные средства от инвестиционной деятельности</b>	<b>X</b>

**ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

Поступления от эмиссии акций	X
Поступление долгосрочных займов	X
Погашение долгосрочных займов	(X)
Платежи по обязательствам финансового лизинга	(X)
Дивиденды выплаченные	<u>(X)</u>
<b>Чистые денежные средства от финансовой деятельности</b>	<b>X</b>
	<hr/>
<b>Изменение объема денежных средств и их эквивалентов</b>	<b><u>X</u></b>

Оба метода представления потоков денежных средств от операционной деятельности дают одинаковый результат величины **денежных средств от операционной деятельности и чистых денежных средств от операционной деятельности.**

Сравнение двух форматов отчета о движении денежных средств может быть проиллюстрировано при помощи схемы, приведенной на рис. 2.2.2.

ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	Поступления от клиентов Платежи поставщикам и работникам	<b>Прибыль до налогообложения</b> Корректировки: Амортизация Инвестиционные доходы Расходы по процентам <hr/> <b>Операционная прибыль до изменения рабочего капитала</b>  Увеличение деб. задолженности Уменьшение запасов Уменьшение кред. задолженности
	<b>Денежные средства, созданные операционной деятельностью</b>  Проценты уплаченные Налоги на прибыль уплаченные <hr/> <b>Итого – Поток денежных средств от операционной деятельности</b>	

*Рис 2.2.2. Сравнение двух форматов отчета о движении денежных средств  
(в части операционной деятельности)*

### Признание элементов финансовой отчетности

Под **признанием** (*recognition*) понимается процесс включения в финансовую отчетность (в балансовый отчет или в отчет о прибылях и убытках) статьи (*item*), отвечающей определению того или иного элемента (*element*) финансовой отчетности и соответствующей критериям признания. Признание предусматривает оценку статьи в денежном выражении, сопровождение этой оценки словесным комментарием, а также ее последующее включение в соответствующие формы и разделы финансовой отчетности.

Статья может быть признана в финансовой отчетности, если она удовлетворяет следующим критериям:

- статья должна отвечать определению соответствующего элемента финансовой отчетности;
- является вероятным то, что экономическая выгода от данной статьи будет получена или утрачена компанией;
- статья может быть оценена в денежном выражении, причем такая оценка может считаться надежной.

Что касается вероятности будущей экономической выгоды, то это понятие связано со степенью неопределенности притока или оттока экономических выгод, связанных с данной статьей. Например, если погашение дебиторской задолженности вероятно, то отражение этой дебиторской задолженности как актива представляется оправданным. Однако, при значительном объеме дебиторской задолженности, какая-то ее часть, вероятно, не будет погашена, в этом случае следует признать расход, отражающий предполагаемое уменьшение экономических выгод.

Еще один критерий признания, – надежность оценки, – предполагает, что статья имеет стоимостное выражение, которое может быть рассчитано или оценено с достаточной степенью надежности. Если оценить статью с достаточной степенью



надежности не представляется возможным, она не отражается в финансовой отчетности.

Статья, обладающую характеристиками элемента, но не отвечающая критериям признания, не включается в финансовую отчетность, но, тем не менее, может быть раскрыта в примечаниях. Это представляется целесообразным в случаях, когда сведения о статье полезны для оценки финансового положения, результатов хозяйственной деятельности и изменений финансового положения компании. В некоторых случаях раскрытие таких статей является обязательным.

#### **Признание активов.**

Актив признается в том случае, когда является вероятным, что компания получит экономические выгоды в будущем, а сам актив имеет стоимость (или ценность), которая может быть надежно оценена в денежном выражении.

Актив не признается в том случае, когда затраты понесены, но получение будущих экономических выгод от таких расходов является маловероятным. В этом случае осуществляется признание расхода в отчете о прибылях и убытках.

#### **Признание обязательств.**

Обязательство признается, когда вероятен отток ресурсов в связи с исполнением обязательства, причем величина оттока может быть надежно оценена в денежном выражении.

#### **Признание доходов.**

Доход признается полученным, когда имеет место увеличение экономических выгод в форме увеличения активов или уменьшения обязательств, и когда величина такого прироста может быть надежно оценена в денежном выражении.

Признание дохода происходит одновременно с признанием прироста активов или уменьшения обязательств.

**Признание расходов.**

Расходы признаются при уменьшении экономических выгод (уменьшение активов или увеличением обязательства) и когда величина такого уменьшения может быть надежно оценена.

Признание расходов происходит вместе с признанием прироста обязательств или уменьшения активов.

Расходы учитываются в соответствии с принципом соответствия затрат и выручки (*matching concept*), который предполагает одновременное признание выручки и расходов, являющихся прямым совместным результатом одних и тех же операций. Например, себестоимость реализованных товаров, отражается в то же момент, что и доход, полученный от реализации.

Если экономические выгоды возникают в течение нескольких отчетных периодов и взаимосвязь доходов и расходов носит косвенный характер, расходы отражаются в отчете о прибылях и убытках в соответствии с систематическим и обоснованным их распределением по отчетным периодам.

Затраты, которые не приводят к получению экономических выгод, признаются в отчете о прибылях и убытках немедленно.

Расходы также признаются при возникновении обязательства без признания актива, например, в случае возникновения обязательства по гарантийному обслуживанию проданных товаров.

## 2.3. Методы формирования консолидированной финансовой отчетности

### Группа компаний

Основное понятие в теории консолидации – это понятие *группы компаний* (*group*). Группа возникает в том случае, когда отдельные виды деятельности и направления бизнеса не объединяются в единую укрупненную компанию, а ведутся через несколько компаний, каждая из которых остается юридически самостоятельной. Но при этом юридическая самостоятельность каждой из компаний вовсе не означает их экономическую независимость. Например, если одна компания (*материнская компания, parent*) владеет акциями другой компании в количестве, достаточном для обладания большинством голосов на акционерном собрании, то это означает возможность принятия любых решений в отношении второй компании (*дочерней компании, subsidiary*) вплоть до снятия и назначения ее директоров. Это дает материнской компании возможность полностью контролировать бизнес дочерней компании. В совокупности материнская компания и все ее дочерние структуры образуют группу, находящуюся под контролем материнской компании.

Понятие *контроля* (*control*) является ключевым при ответе на вопрос, можно ли считать две компании соответственно материнской и дочерней. В общем случае контроль определяется как способность материнской компании управлять финансовой и операционной политикой дочернего предприятия с целью получения определенных экономических выгод. Как правило, контроль подразумевает собственность, т.е. прямое или косвенное владение более 50% голосующего потенциала (акций с правом голоса) дочерней компании. В то же время, международные стандарты (IAS 27, IFRS 3) предусматривают и другие критерии наличия контроля, в частности:

- **право голоса** – если потенциал, составляющий более 50% голосующих акций, достигнут за счет соглашения с другими инвесторами;

- **политика** – возможность руководить финансовой и операционной политикой дочернего предприятия в соответствии с Уставом или законодательством;
- **Совет директоров** – возможность назначать или смещать большинство членов Совета директоров;
- **голосующие права директоров** – возможность иметь большинство голосов на заседаниях Совета директоров.

Основная идея составления консолидированной отчетности состоит в том, что в этой отчетности вся группа (включая как национальные, так и зарубежные дочерние компании) представляется так, как будто она является единым предприятием. Именно поэтому такой принцип формирования консолидированной отчетности получил название **полная консолидация** (*entity concept*). Функции формирования консолидированной отчетности возлагаются на материнскую компанию. Впрочем, есть и исключения из общего правила: материнская компания освобождается от обязанности предоставления консолидированной отчетности в том случае, если она сама находится в полной или практически в полной (более 90%) собственности другой компании. Кроме того, в некоторых случаях дочерние компании не включаются в состав группы, по которой формируется консолидированная отчетность: это касается дочерних компаний, приобретенных и удерживаемых с целью их последующей перепродажи в ближайшем будущем, либо действующих в рамках жестких долгосрочных ограничений, значительно снижающих их возможности распоряжаться своими активами.

По сути дела, все перечисленные принципы олицетворяют известный каждому бухгалтеру принцип приоритета содержания над формой. В конечном итоге, цель финансовой отчетности состоит в том, чтобы ее пользователи (владельцы, инвесторы, кредиторы, биржевые аналитики, государственные органы и др.) получили адекватное представление о финансовом положении и деятельности предприятия и могли бы на этой основе принимать обоснованные управленческие решения. В случае, когда одни предприятия контролируют другие, вряд ли целесообразно анализировать отчетность каждой из дочерних структур по отдельности: ведь с точки зрения управления группа

компаний практически не отличается от крупной корпорации, имеющей разветвленную организационную структуру. Более логичным с точки зрения поддержки принятия решений является анализ всей группы целиком, независимо от количества юридических лиц, входящих в состав группы, и их местоположения.

### **Стандартизация формирования и представления консолидированной финансовой отчетности**

Консолидированной отчетности всегда уделялось большое внимание, но сегодня ее роль возрастает, как во всем мире, так и в России. Причины хорошо известны: глобализация бизнеса, укрупнение корпораций вследствие слияний и приобретений, преодоление государственных границ и развитие транснациональных корпораций, активный выход российских компаний на международные фондовые рынки. Для того чтобы консолидированная отчетность разных групп была сопоставима и пригодна для анализа, она нуждается в стандартизации (как, впрочем, и «обычная» финансовая отчетность). Вопросы консолидации занимают достойное место в системе Международных стандартов финансовой отчетности (МСФО). Отметим несколько стандартов, которые имеют непосредственное отношение к консолидации финансовой отчетности.

Прежде всего, следует упомянуть IAS 27 «Консолидированная и индивидуальная финансовая отчетность» (*Consolidated and separate financial statements*). Этот стандарт вступил в силу с 1 января 2005 года, заменив прежний IAS 27 «Консолидированная финансовая отчетность и учет инвестиций в дочерние компании» (*Consolidated financial statements and accounting for investments in subsidiaries*). В этом стандарте раскрываются понятия группы, контроля внутри группы, а также критерии, в соответствии с которыми компании могут считаться материнскими и дочерними. Здесь же описываются основные принципы и порядок консолидации, раскрытие информации

в консолидированной отчетности и требования к отдельной финансовой отчетности материнской компании.

Еще один стандарт, напрямую относящийся к вопросам консолидации, – IFRS 3 «Объединение бизнеса» (*Business combinations*). Этот стандарт вступил в силу с 1 января 2004 года (для объединений бизнеса с датой соглашения после 31 марта 2004 года), заменив ранее действовавший IAS 22. Здесь определяются правила применения основного метода учета объединения компаний – метода покупки, а также правила учета возникающего в связи с покупкой гудвила. Ранее действовавший стандарт IAS 22 «Объединение компаний» (*Business combinations*), помимо метода покупки, предусматривал применение еще одного метода объединения компаний – объединения интересов (слияния). С момента вступления в силу IFRS 3 метод слияния был отменен, чем был сделан очередной шаг на пути к гармонизации положений МСФО и US GAAP.

Вопросы консолидации касаются не только отношений типа «материнская компания – дочерняя компания», но и некоторых других ситуаций. К ним, в частности, относятся совместная деятельность (когда две и более стороны осуществляют экономическую деятельность, подлежащую совместному контролю) и инвестиции в ассоциированные компании (предприятия, не являющиеся ни дочерними, ни совместными, но на деятельность которых инвестор оказывает существенное влияние). Такие инвестиции рассматриваются в международных стандартах IAS 28 «Учет инвестиций в ассоциированные компании» (*Accounting for investments in associates*) и IAS 31 «Финансовая отчетность об участии в совместной деятельности» (*Financial reporting of interests in joint ventures*). Заметим, что эти стандарты также обновлены, их новые редакции вступили в силу с 1 января 2005 года.

Кроме того, вопросы консолидации в той или иной степени затрагиваются и во многих других стандартах, например, в «основополагающем» стандарте IAS 1 «Представление финансовой отчетности» (*Presentation of financial statements*), а также в IAS 14 «Сегментная отчетность» (*Segment reporting*), IAS 24 «Раскрытие информации о связанных сторонах» (*Related party disclosures*), IAS 32 «Финансовые инструменты: раскрытие и представление информации» (*Financial instruments: disclosure and*

*presentation*), IAS 39 «Финансовые инструменты: признание и оценка» (*Financial instruments: recognition and measurement*). Перечисленные стандарты также подверглись корректировкам, с датой вступления в силу 1 января 2005 года.

Консолидация актуальна не только для компаний, но и для банковского сектора. Здесь важную роль играет IAS 30 «Раскрытие информации в финансовой отчетности банков и аналогичных финансовых институтов», где вопросам консолидации также уделено необходимое внимание.

Таким образом, вопросы составления консолидированной отчетности в той или иной мере отражены в 10 из 39 действующих стандартов МСФО. Более того, существенное внимание вопросам консолидации уделяется не только в МСФО, но и в некоторых других системах стандартов, имеющих международное признание, например в стандартах US GAAP. Такое внимание к консолидированной отчетности не случайно. Как известно, последние два десятилетия ознаменовались быстрым развитием интеграционных процессов в различных отраслях экономики, что привело к созданию групп предприятий – концернов, корпораций, финансово-промышленных и банковских групп. А основным источником экономической информации о деятельности группы служит именно консолидированная отчетность. Таким образом, формирование консолидированной отчетности в соответствии с международными стандартами превращается в одно из основных условий выхода российских компаний на международные рынки.

### **Основные принципы консолидации**

Формирование консолидированной финансовой отчетности группы основано на объединении информации, содержащейся в отчетности материнской и дочерних компаний. Но консолидация не сводится к построчному сложению аналогичных статей активов, обязательств, капитала, доходов и расходов: процесс консолидации предусматривает целый ряд специальных расчетов и может быть представлен в виде

многошаговой процедуры – *графика консолидации* (*consolidation schedule*). При этом на каждом шаге предусматриваются те или иные действия по превращению финансовых отчетов отдельных компаний и некоторой дополнительной информации в комплект консолидированной отчетности, составленной в соответствии с теми или иными стандартами.

К числу наиболее общих шагов формирования консолидированной отчетности относятся:

- элиминирование внутригрупповых операций;
- расчет гудвила;
- расчет накопленного капитала;
- расчет прав меньшинства;
- непосредственное формирование отчетов.

Рассмотрим подробнее перечисленные процедуры консолидации.

### **Внутригрупповые операции**

Как уже было сказано, консолидированная отчетность группы предприятий составляется так, как будто вся группа является единым предприятием (полная консолидация). Но из этого следует, что в консолидированную отчетность не следует включать показатели, характеризующие внутригрупповые операции, т.е. отношения элементов группы друг с другом. Напрашивается аналогия с обычной финансовой отчетностью: она характеризует отношения компании с внешней средой, но никак не отношения между подразделениями, находящимися внутри компании.

Наиболее типичным примером внутригрупповой операции может служить реализация товаров одним из предприятий группы другому предприятию той же группы. Если имела место реализация с прибылью (т.е. выручка превышает себестоимость продаж), то это отражается в отчете о прибылях и убытках продавца, а также в балансовых отчетах продавца (товарные запасы уменьшаются на сумму



себестоимости продажи) и покупателя (материальные запасы увеличиваются на сумму реализации). Кроме того, при продаже в кредит возникает дебиторская задолженность (в балансе продавца) и кредиторская задолженность (в балансе покупателя), причем на одну и ту же сумму – сумму реализации. Впрочем, в реальной жизни может возникнуть ситуация, когда дебиторские и кредиторские счета контрагентов не согласованы: например, если покупатель уже произвел оплату (и, соответственно, погасил свою задолженность), но продавец еще не получил подтверждение о поступлении средств и еще не закрыл дебиторскую позицию в своем учете.

Так или иначе, реализация отражается в финансовой отчетности каждого из участников сделки, и это адекватно характеризует экономическую сущность отношений между двумя самостоятельными организациями. Но если посмотреть на состояние дел с позиций группы в целом, то суть произошедших событий будет выглядеть совсем иначе. Дело в том, что оба предприятия находятся внутри группы, и поэтому, с точки зрения группы, никакой реализации не было, произошло лишь простое перемещение запасов из одного подразделения в другое. Поэтому все перечисленные выше последствия сделки должны быть исключены из консолидированной финансовой отчетности (но при этом, разумеется, сохраниться в отчетах каждого отдельного предприятия). Эту процедура и называется *элиминированием* (исключением) внутригрупповых операций.

Элиминированию подлежат все долговые отношения между элементами группы: ведь, с точки зрения «единого предприятия», долг одного подразделения перед другим никак не должен сказываться на требованиях и обязательствах предприятия в целом. Сказанное относится не только к задолженностям, возникшим в результате торговых сделок, но и к кредитным операциям (включая как основную сумму, так и проценты), а также к начисленным дивидендам.

## Гудвил

В общем случае *гудвил* (*goodwill*) представляет собой разницу между стоимостью бизнеса в целом и агрегированной величиной его идентифицируемых чистых активов, оцененных по справедливой стоимости. Как видно из определения, здесь нуждаются в комментариях два понятия – «идентифицируемые чистые активы» и «справедливая стоимость».

**Идентифицируемые чистые активы** (*separable net assets*) – это совокупность тех активов и обязательств компании, которые могут быть выведены из бизнеса (проданы) без прекращения бизнеса в целом. Помимо материальных и денежных элементов, сюда включаются и некоторые неосязаемые активы, например, патенты, лицензии и торговые марки.

**Справедливая стоимость** (*fair value*) определяется как «стоимость, по которой возможна реализация актива или обязательства между хорошо осведомленными, независимыми друг от друга и желающими совершить сделку сторонами». Существуют определенные рекомендации по определению справедливой стоимости. Например, для ценных бумаг это – их текущая рыночная стоимость, для товаров – цена продажи за вычетом затрат на реализацию и уместной прибыли, для сырья – стоимость замещения и т.д.

Таким образом, сущность гудвила состоит в оценке дополнительного экономического потенциала компании – когда в силу тех или иных причин предприятие способно получить дополнительные экономические выгоды, в дополнение к «обычной» прибыли от использования своих чистых активов. Причины возникновения гудвила могут быть самыми разными: эффективная маркетинговая кампания («раскрученность» фирмы), наличие высококвалифицированной команды менеджеров, прогрессивная организация труда и эффективная мотивация персонала, преимущества географического расположения, устойчивая клиентская база, наличие потенциальных будущих экономических выгод и т.п. Все это повышает рейтинг

компании и не случайно в русскоязычной деловой литературе гудвил часто называют **деловой репутацией**.

В принципе, и рыночная стоимость компании, и справедливая оценка ее чистых активов могут быть определены для любого предприятия, даже если оно никогда не продавалось и не продается. В этом случае имеет место **внутренний гудвил**, который можно оценить, но не принято отражать в финансовой отчетности (поскольку база для расчетов является гипотетической, а не реальной). Но если продажа предприятия стала свершившимся фактом, и при этом за него была уплачена сумма, превышающая стоимость чистых активов, то в этом случае гудвил как бы материализуется и тоже становится объективным свершившимся фактом. Такой гудвил (называемый **покупным гудвиллом**) отражается в консолидированной финансовой отчетности группы (но при этом не фигурирует в отчетности материнской или дочерней компании). Покупной гудвил показывается в консолидированном балансовом отчете отдельной строкой.

В соответствии с ранее действовавшими принципами, гудвил подлежал амортизации (как правило, на основе линейного метода). Но в 2004 году, в связи с принятием нового стандарта IFRS 3, соответствующие изменения коснулись и другого стандарта – IAS 36 «Обесценение активов» (*Impairment of assets*). Новая редакция IAS 36 предписывает не амортизировать гудвил, образующийся при объединении компаний, а периодически проводить проверку на предмет обесценения гудвила и, в случае необходимости, его переоценку.

Практика представления консолидированной отчетности допускает корректировку справедливой стоимости активов и, соответственно, гудвила. Если когда-либо после приобретения появятся новые данные или обстоятельства, свидетельствующие о недостаточной корректности первоначальных оценок, то гудвил может быть пересчитан и представлен в отчетности так, как будто именно новая оценка была применена в момент приобретения.

Следует подчеркнуть, что при оценке чистых активов применяется именно справедливая стоимость, а сами чистые активы рассматриваются по состоянию именно на дату приобретения. Эти правила логичны: инвестиции в приобретаемое предприятие

сопоставляются с рыночной стоимостью того, что приобретается. Но при этом возникает важный момент: дело в том, что ни сами чистые активы на дату приобретения, ни, тем более, их справедливая стоимость не содержатся в «исходной» финансовой отчетности (т.е. отчетности материнской и дочерней компаний на дату консолидации). Таким образом, мнение, что консолидированная отчетность формируется только на основе финансовой отчетности предприятий группы, ошибочно: помимо отчетности, для консолидации нужны еще и некоторые дополнительные показатели.

Также заметим, что гудвил может быть не только положительным, но и отрицательным (если сумма приобретения компании меньше справедливой стоимости чистых активов). Для таких ситуаций стандартами предусмотрены особые правила отражения гудвила в финансовой отчетности.

### **Накопленный капитал**

Из каких составляющих складывается консолидированный капитал? Не вызывает сомнений, что капитал материнской компании включается в консолидированную отчетность полностью. Что же касается дочерней компании, то было бы неправильно включать его в отчетность целиком. Ведь некоторая его часть, а именно – та, которая существовала в момент приобретения, уже, по сути дела, вошла в консолидированную отчетность – через стоимость чистых активов, на основе которой рассчитывался гудвил. Поэтому, во избежание двойного счета, в консолидированный баланс следует включить только ту накопленную прибыль, которая сформировалась уже после даты приобретения, причем только в той части, которая принадлежит материнской компании (а не миноритарным акционерам дочернего предприятия).

Кроме того, как уже было сказано выше, при консолидации в балансе появляется новый актив – гудвил, который рассчитывается по состоянию на момент приобретения и может быть переоценен. Поэтому консолидированная сумма накопленного капитала

может быть уменьшена на величину переоценки гудвила за период между датой приобретения и отчетной датой.

Таким образом, расчет консолидированного капитала выглядит следующим образом:

**Капитал материнской компании (полностью)**

*плюс*

**Доля группы в прибылях дочерней компании после даты приобретения**

*минус*

**Переоценка гудвила.**

Еще раз заметим, что если ранее гудвил подлежал амортизации (и сумма амортизации уменьшала размер капитала), то, в соответствии с новой редакцией IAS 36, гудвил не амортизируется, а переоценивается.

**Доля меньшинства**

Предположим, что некая материнская компания (МК) владеет 80 процентами голосующих акций своей дочерней компании (ДК). Допустим, что стоимость некоторых активов МК (например, товарных запасов) составляет \$500.000, а стоимость аналогичных активов ДК – \$100.000. Вопрос: какая сумма будет фигурировать в строке «Товарные запасы» консолидированной отчетности?

Напрашивается ответ: \$580.000 (стоимость запасов МК, плюс 80% запасов ДК). Такое рассуждение выглядит вполне обоснованным, и все же один аргумент побуждает к тому, чтобы усомниться в его справедливости. Да, действительно, МК владеет ДК на 80%, но эта доля владения дает МК полный (т.е. 100%) контроль над всеми активами и обязательствами ДК, в т.ч. и над товарными запасами. А это означает, что МК, владея консолидированными запасами на \$580.000, контролирует консолидированные запасы

на \$600.000. Или, иначе говоря, МК контролирует некоторое количество запасов, которые ей не принадлежат, и сумма этих запасов составляет \$20.000 (20% от суммы запасов ДК).

В этом случае уместно вспомнить принцип приоритета содержания над формой. В частности, этот принцип предусматривает приоритет отношений экономического контроля (содержания) над отношениями собственности (формой), и поэтому именно \$100.000 запасов должны быть показаны в активе консолидированного балансового отчета. Но при этом «чужая» собственность, контролируемая группой, но принадлежащая миноритарным акционерам ДК (\$20.000), также должна найти отражение в балансе: она показывается в пассиве и носит название *доли меньшинства* (*minority interest*).

Таким образом, доля меньшинства, представленная в пассиве консолидированного балансового отчета, рассчитывается путем умножения стоимости чистых активов дочерней компании на долю владения миноритарных акционеров.

Выделение доли меньшинства происходит и при формировании консолидированного отчета о прибылях и убытках. В этом случае, прежде всего, рассчитывается консолидированная прибыль после налогообложения, а затем (в отдельном разделе отчета) показывается, какая часть этой прибыли принадлежит материнской компании, а какая – миноритарным акционерам.

### **Объединение компаний**

При составлении консолидированной отчетности некоторые нюансы возникают в зависимости от того, каким образом исторически произошло объединение компаний, т.е. при каких обстоятельствах одна из компаний стала дочерней по отношению к другой. В соответствии с МСФО (IAS 22 и заменившим его IFRS 3), под *объединением компаний* (*business combination*) понимают процесс, в результате которого отдельные

компании объединяются в единое экономическое образование, после чего одна компания получает контроль над чистыми активами и операциями другой компании.

Стандарт IAS 22 допускал существование двух типов объединения компаний:

- **приобретение** (*acquisition*, синоним – **покупка**, *purchase*) – операция, когда одна компания (покупатель) получает контроль над операциями и чистыми активами другой компании (продавца) в обмен на передачу активов, принятие обязательств или эмиссию акций;

- **объединение интересов** (*uniting of interest*, синоним – **слияние**, *merger*) – операция, в результате которой акционеры объединяющихся компаний продолжают осуществлять совместный контроль над своими общими чистыми активами и операциями и делят между собой выгоды и риски объединенной компании, при этом ни одна из сторон не может быть определена в качестве покупателя.

Принципы консолидации, применяемые в случае приобретения материнской компанией дочерней компании, были рассмотрены выше, поэтому отметим лишь те отличия, которые характерны для объединения интересов. Главная идея этого метода состоит в том, что, поскольку «никто никого не купил», следует действовать так, как будто две объединяющиеся компании всегда представляли собой единое целое. В частности, стоимость акций, выпущенных при слиянии, оценивается по номиналу (а не по рыночной стоимости), не производится переоценка чистых активов по справедливой стоимости и не возникает гудвила. Следует отметить, что и приобретение, и объединение интересов подразумевают полную консолидацию (по принципу «единого предприятия»), а отмеченные различия являются вариациями этого подхода.

Важно отметить, что объединение интересов встречалось существенно реже, чем приобретение, причем этот метод консолидации был характерен только для МСФО (в US GAAP метод объединения интересов не применяется). Эти факторы были учтены при разработке нового стандарта IFRS 3, в котором объединение интересов не признается в качестве метода объединения компаний. Метод приобретения остается, при этом стандарт предписывает в любом случае (даже в тех ситуациях, которые ранее классифицировались как объединение интересов) определять покупателя и продавца,

на основе различных прямых и косвенных критериев, с применением профессионального суждения. Такой подход соответствует принципам, применяемым в US GAAP, а его признание в МСФО свидетельствует о дальнейшей гармонизации международных стандартов.

### **Совместная деятельность**

Помимо «классической» группы, в состав которой входят материнская и дочерние компании, существуют и некоторые другие виды инвестиций, предусматривающие формирование консолидированной отчетности. Одним из таких типов является совместная деятельность.

**Совместная деятельность** (*joint venture*) – это способ ведения бизнеса, когда две или более стороны осуществляют экономическую деятельность под совместным контролем, на основании специального договорного соглашения. Это может быть либо совместный проект, либо совместное предприятие.

В случае **совместного проекта** (*joint project*) стороны ведут деятельность без образования нового предприятия. При этом каждая из сторон использует свои собственные ресурсы (в этом случае под совместным контролем находятся только операции), а каждый из участников проекта отражает свои активы, обязательства, доходы и расходы, связанные с проектом, в своей собственной финансовой отчетности. В рамках совместного проекта также возможен совместный контроль над ресурсами, переданными или приобретенными для его реализации.

В случае **совместного предприятия** (*joint entity*) стороны образуют новую компанию, в которой каждый из участников имеет свою долю. Это предприятие ведет самостоятельный учет и формирует собственную финансовую отчетность, а каждый из учредителей отражает свое участие в этом предприятии в своей отчетности, как финансовый актив.



В любом случае неизменными атрибутами совместной деятельности являются совместный контроль (в той или иной форме), а также наличие договорного соглашения, определяющего вид деятельности и его продолжительность, размеры и виды участия, принцип распределения прибылей, распределение управленческих функций и регламент принятия решений.

Общепринятым методом формирования консолидированной финансовой отчетности для совместной деятельности является **пропорциональная консолидация** (*proportional consolidation*). Его отличие от метода полной консолидации состоит в том, что консолидируются не контролируемые активы, а только те, которыми участник совместного проекта реально владеет. Разумеется, в этом случае доля меньшинства в консолидированной отчетности не присутствует. Участие в совместной деятельности (активы, пассивы, доходы, расходы) могут показываться в отчетности участника либо вместе с другими аналогичными активами, пассивами, доходами и расходами, либо в виде отдельных позиций.

### **Ассоциированные компании**

Еще одним типом инвестиций, также предусматривающим консолидацию, являются **ассоциированные компании** (*associates*). IAS 28 определяет ассоциированную компанию как предприятие, не являющееся ни дочерним, ни совместным, но на деятельность которого инвестор оказывает существенное влияние.

Важный вопрос: что следует понимать под существенным влиянием? Ответ на этот вопрос также дает IAS 28. **Существенное влияние** – это право участвовать в выработке решений по финансовой и операционной политике объекта инвестирования, но не контролировать такую политику. В частности, признаками наличия существенного влияния являются:

- владение (прямое или косвенное) 20% и более акций с правом голоса;
- представительство в органах управления;

- участие в выработке политики;
- наличие крупных сделок между сторонами;
- обмен управленческим персоналом;
- предоставление важной технической информации.

Инвестиции в ассоциированную компанию первоначально (в момент инвестирования) отражаются по номинальной стоимости, при этом возникает гудвил – как разность между номиналом инвестиций и долей инвестора в чистых активах ассоциированной компании. В дальнейшем изменение доли инвестора в чистых активах, а также переоценка гудвила отражаются в консолидированном балансе. Такой метод получил название **метод долевого участия** (*equity method*).

Важным моментом является то, что ассоциированная компания не является частью группы, поэтому элиминирование внутригрупповых операций в данном случае не применяется, а доля группы в прибыли ассоциированной компании, накопленной с момента инвестирования, показывается отдельно от накопленного капитала группы.

### **Методы консолидации: сравнительный обзор**

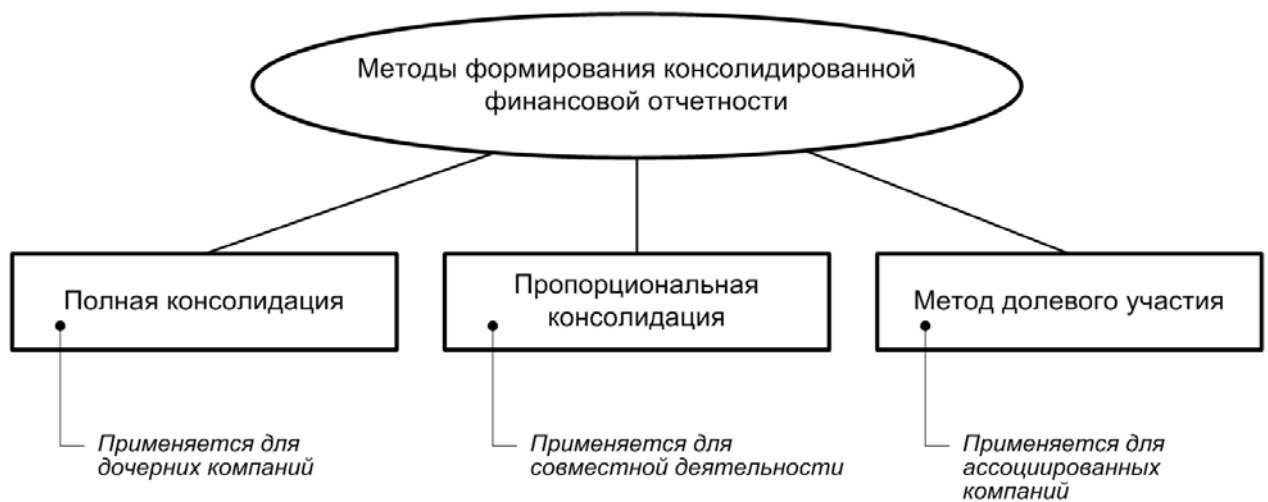
В соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности, можно выделить следующие основные методы консолидации (рис. 2.3.1.): полная консолидация, пропорциональная консолидация и метод долевого участия.

**Полная консолидация** (*entity method*) исходит из того, что группа представляет собой единое экономическое образование, при этом консолидации подлежат все чистые активы дочерних компаний (приоритет контроля над владением), а доля меньшинства отражается в пассиве консолидированного балансового отчета. Метод используется для дочерних предприятий, образовавшихся в результате приобретения (метод объединения, в соответствии с последними изменениями в МСФО, не признается).

**Пропорциональная консолидация** (*proportional consolidation*) отличается от полной консолидации тем, что консолидации подлежат лишь те чистые активы,

которыми инвестор реально владеет, при этом доля меньшинства в балансе не отражается. Применяется для консолидации отчетности по совместной деятельности.

*Метод долевого участия (equity method)* предполагает, что доля инвестора в чистых активах объекта инвестирования отражается в балансе отдельной строкой, доля меньшинства в балансе не отражается. Используется для консолидации отчетности ассоциированных компаний.



**Рис. 2.3.1. Методы формирования консолидированной финансовой отчетности**

## 2.4. Формирование консолидированного балансового отчета

Каждый из методов консолидации несет в себе определенную экономическую логику, что лучше всего может быть проиллюстрировано на небольшом расчетном примере. Для этого рассмотрим две компании – материнскую (МК) и дочернюю (ДК), со следующими показателями, представленными в балансовом отчете.

Балансовый отчет на 31.12.2003

	<b>МК</b>	<b>ДК</b>
	<u>(млн.руб)</u>	<u>(млн.руб.)</u>
<b><u>АКТИВЫ</u></b>		
Внеоборотные активы	5 000	12 000
Инвестиции в ДК	3 000	-
Чистые текущие активы	<u>2 000</u>	<u>1 000</u>
	<b><u>10 000</u></b>	<b><u>13 000</u></b>
<b><u>ПАССИВЫ</u></b>		
Акционерный капитал	4 000	2 000
Накопленный капитал	6 000	4 000
Долгосрочные займы	<u>-</u>	<u>7 000</u>
	<b><u>10 000</u></b>	<b><u>13 000</u></b>

Также известно, что МК приобрела 80% обыкновенных (голосующих) акций ДК четыре года назад, когда накопленный капитал ДК составлял 1000 млн.руб. Также предполагается, что переоценка гудвила не производилась.

Первый шаг процедуры консолидации – расчет гудвила. Этот расчет одинаков для методов полной и пропорциональной консолидации:

### Шаг 1. Расчет гудвила

	<u>(млн.руб.)</u>
Акционерный капитал и накопленный капитал ДК по состоянию на дату приобретения (2 000 + 1 000)	3 000
Доля МК в акционерном капитале и накопленном капитале ДК по состоянию на дату приобретения (80% от 3 000)	2 400
Инвестиции в ДК	3 000
Гудвил по состоянию на дату приобретения (3 000 – 2 400)	<b>600</b>

Второй шаг – расчет доли меньшинства. При пропорциональной консолидации и методе долевого участия доля меньшинства не фигурирует, поэтому этот расчет применяется только для полной консолидации:

**Шаг 2.** Расчет доли меньшинства

	<u>(млн.руб.)</u>
Чистые активы ДК по состоянию на отчетную дату (2 000 + 4 000)	6 000
Доля меньшинства (20% от 6 000)	<b>1 200</b>

Третий шаг – расчет накопленного капитала группы. Этот расчет одинаков для всех трех методов:

**Шаг 3.** Расчет накопленного капитала группы

	<u>(млн.руб.)</u>
Накопленный капитал МК	6 000
Доля МК в накопленном капитале ДК, сформированном после даты приобретения ( 80% от [4 000 – 1 000] )	2 400
Накопленный капитал группы (6 000 + 2 400)	<b>8 400</b>

Наконец, можно составить консолидированные балансовые отчеты для группы, состоящей из МК и ДК, с применением каждого из трех методов.

Консолидированный балансовый отчет группы на 31.12.2003

	<b>Полная консолидация</b>	<b>Пропорцио- нальная консолидация</b>	<b>Метод долевого участия</b>
	<u>(млн.руб)</u>	<u>(млн.руб.)</u>	<u>(млн.руб.)</u>
<b><u>АКТИВЫ</u></b>			
Внеоборотные активы	17 000	14 600	5 000
Гудвил	600	600	-
Инвестиции в зависимые компании	-	-	5 400
Чистые текущие активы	<u>3 000</u>	<u>2 800</u>	<u>2 000</u>
	<b><u>20 600</u></b>	<b><u>18 000</u></b>	<b><u>12 400</u></b>
<b><u>ПАССИВЫ</u></b>			
Акционерный капитал	4 000	4 000	4 000
Накопленный капитал	8 400	8 400	8 400
Доля меньшинства	1 200	-	-
Долгосрочные займы	<u>7 000</u>	<u>5 600</u>	<u>-</u>
	<b><u>20 600</u></b>	<b><u>18 000</u></b>	<b><u>12 400</u></b>

Приведенный пример очень прост, но все же дает возможность проследить различия между тремя методами консолидации.

В первом случае происходит полная консолидация всех активов и обязательств, находящихся под контролем МК, а часть чистых активов ДК, принадлежащих миноритарным акционерам, отражается в строке «доля меньшинства».

При пропорциональном методе консолидации подлежат только те чистые активы, которыми МК реально владеет.

При методе долевого участия в балансе выделяется доля МК в чистых активах ДК, эта доля равна сумме первоначальной инвестиции и доли МК в приросте чистых активов ДК после даты инвестирования.

\* \* \*

В целях закрепления навыков расчета консолидированного балансового отчета с применением различных методов консолидации и необходимостью элиминирования внутригрупповых операций, рассмотрим ряд примеров, составленных по принципу «от простого к сложному». Во всех примерах будем делать допущение, что все балансовые статьи оценены по их справедливой стоимости, а переоценка гудвила не производится.



**Пример 1.****(баланс на момент приобретения, владение 100%)**

31.12.2005 компания «Альфа» приобрела 100% обыкновенных акций компании «Бета» за 500 млн.руб.

Компания «Альфа» является кредитором компании «Бета», по состоянию на 31.12.2005 сумма задолженности составляет 25 млн.руб.

Балансовые отчеты компаний по состоянию на 31.12.2005 (с учетом операции по приобретению):

	<b>Альфа</b>	<b>Бета</b>
	<u>(млн.руб)</u>	<u>(млн.руб.)</u>
<b><u>АКТИВЫ</u></b>		
Основные средства	500	200
Нематериальные активы	150	50
Инвестиции	600	500
Дебиторы	95	0
Материалы	75	150
Денежные средства	120	70
	<u><b>1 540</b></u>	<u><b>970</b></u>
<b><u>ПАССИВЫ</u></b>		
Акционерный капитал	700	300
Накопленный капитал	400	200
Кредиторы	440	470
	<u><b>1 540</b></u>	<u><b>970</b></u>

**Требуется:** Составить балансовый отчет группы компаний по состоянию на 31.12.2005.

**Шаг 1. Определение структуры группы.**

Группа включает в себя материнскую компанию («Альфа») и дочернюю компанию («Бета»), доля владения составляет 100%.

Применяемый метод: полная консолидация.

**Шаг 2. Элиминирование внутригрупповых операций.**

Поскольку компания «Альфа» является кредитором компании «Бета», а сумма задолженности составляет 25 млн.руб., эта сумма должна быть вычтена одновременно из суммы дебиторской задолженности компании «Альфа» ( $95 - 25 = 70$  млн.руб.) и из суммы кредиторской задолженности компании «Бета» ( $470 - 25 = 445$  млн.руб.).

Кроме того, сумма инвестиций в дочернюю компанию (500 млн.руб.) должна быть вычтена из общего объема инвестиций компании «Альфа» ( $600 - 500 = 100$  млн.руб.).

Соответствующие балансовые статьи после элиминирования примут следующий вид:

	<b>Альфа</b>	<b>Бета</b>
	<u>(млн.руб)</u>	<u>(млн.руб.)</u>
Инвестиции	100	...
Дебиторы	70	...
Кредиторы	...	445

**Шаг 3. Расчет гудвила.**

Гудвил рассчитывается как разница между суммой инвестиций в дочернюю компанию и долей в приобретаемых чистых активах компании «Бета». В данном случае гудвил равен нулю, поскольку сумма инвестиций в дочернюю компанию в точности совпадает с объемом приобретенных чистых активов компании «Бета».

	<u>(млн.руб.)</u>
Инвестиции в дочернюю компанию	500
Доля в чистых активах компании «Бета» (численно равных сумме акционерного капитала и накопленного капитала дочерней компании) по состоянию на дату приобретения (100% от 500 млн.руб.)	<u>500</u>
Гудвил	<u><u>0</u></u>

**Шаг 4. Расчет доли меньшинства.**

Доля меньшинства рассчитывается как доля прочих акционеров компании «Бета» (отличных от компании «Альфа») в чистых активах компании «Бета».

В данном случае (при 100% владении) эта доля равна нулю.

**Шаг 5. Расчет накопленного капитала группы.**

Накопленный капитал группы складывается из накопленного капитала компании «Альфа» и доли компании «Альфа» в накопленном капитале компании «Бета», сформировавшемся за период после даты приобретения.

В данном случае (консолидированный баланс формируется по состоянию на дату приобретения) накопленный капитал группы равен накопленному капиталу компании «Альфа» (400 млн.руб.).

**Шаг 6. Формирование консолидированного балансового отчета.**

Постатейное формирование консолидированного балансового отчета дает следующие результаты:

- основные средства:  $500 + 200 = 700$  млн.руб.;
- нематериальные активы:  $150 + 50 = 200$  млн.руб.;
- инвестиции:  $100 + 500 = 600$  млн.руб. (с учетом элиминирования внутригрупповых операций, произведенного на шаге 2);
- дебиторы:  $70 + 0 = 70$  млн.руб. (с учетом элиминирования внутригрупповых операций, произведенного на шаге 2);
- материалы:  $75 + 150 = 225$  млн.руб.;
- денежные средства:  $120 + 70 = 190$  млн.руб.;
- акционерный капитал: 700 млн.руб. (берется только акционерный капитал компании «Альфа»);
- накопленный капитал: 400 млн.руб. (берется только накопленный капитал компании «Альфа»);
- кредиторы:  $440 + 445 = 885$  млн.руб. (с учетом элиминирования внутригрупповых операций, произведенного на шаге 2).

Итоговый консолидированный балансовый отчет группы компаний по состоянию на 31.12.2005 выглядит следующим образом:

	<b>Группа</b> <b>(млн.руб)</b>
<b><u>АКТИВЫ</u></b>	
Основные средства	700
Нематериальные активы	200
Гудвил	0
Инвестиции	600
Дебиторы	70
Материалы	225
Денежные средства	190
	<b><u>1 985</u></b>
<b><u>ПАССИВЫ</u></b>	
Акционерный капитал	700
Накопленный капитал	400
Доля меньшинства	0
Кредиторы	885
	<b><u>1 985</u></b>

**Пример 1а.****(баланс на дату после приобретения, владение 100%)**

Предположим, что все условия примера 1 остаются в силе, при этом в течение 2006 года компания «Альфа» получила чистую прибыль в размере 20 млн.руб., а компания «Бета» – чистую прибыль в размере 100 млн.руб. (в корреспонденции с денежными средствами).

В результате соответствующие балансовые статьи компаний по состоянию на 31.12.2006 имеют следующий вид:

	<b>Альфа</b>	<b>Бета</b>
	<u>(млн.руб)</u>	<u>(млн.руб.)</u>
Денежные средства	140	170
Накопленный капитал	420	300

Предположим, что все остальные статьи балансовых отчетов остались без изменений.

**Требуется:** Составить балансовый отчет группы компаний по состоянию на 31.12.2006.

**Шаг 1. Определение структуры группы.**

Как и в примере 1, группа включает в себя материнскую компанию («Альфа») и дочернюю компанию («Бета»), доля владения составляет 100%.

Применяемый метод: полная консолидация.

### **Шаг 2. Элиминирование внутригрупповых операций.**

Как и в примере 1, соответствующие балансовые статьи после элиминирования взаимной задолженности и инвестиции в дочернюю компанию примут следующий вид:

	<b>Альфа</b>	<b>Бета</b>
	<u>(млн.руб)</u>	<u>(млн.руб.)</u>
Инвестиции	100	...
Дебиторы	70	...
Кредиторы	...	445

### **Шаг 3. Расчет гудвила.**

Как и в примере 1, гудвил равен нулю, поскольку сумма инвестиций в дочернюю компанию в точности совпадает с объемом приобретенных чистых активов компании «Бета».

### **Шаг 4. Расчет доли меньшинства.**

Как и в примере 1, доля меньшинства при 100% владении равна нулю.

### **Шаг 5. Расчет накопленного капитала группы.**

Накопленный капитал группы складывается из накопленного капитала компании «Альфа» и доли компании «Альфа» в накопленном капитале компании «Бета», сформировавшемся за период после даты приобретения.

В данном случае (при 100% владении) накопленный капитал компании «Бета» после даты приобретения (100 млн.руб.) полностью прибавляется к накопленному капиталу компании «Альфа» по состоянию на отчетную дату (420 млн.руб.).

	<u>(млн.руб.)</u>
Накопленный капитал компании «Альфа» по состоянию на 31.12.2006	420
Доля в накопленном капитале компании «Бета», сформированном после даты приобретения, т.е. в течение 2006 года (100% от 100 млн.руб.)	<u>100</u>
Накопленный капитал группы по состоянию на 31.12.2006	<u><u>520</u></u>

#### **Шаг 6. Формирование консолидированного балансового отчета.**

Постатейное формирование консолидированного балансового отчета дает те же результаты, что и в примере 1, за исключением следующих статей:

- денежные средства:  $140 + 170 = 310$  млн.руб.;
- накопленный капитал: 520 млн.руб. (по результатам шага 5).



Итоговый консолидированный балансовый отчет группы компаний по состоянию на 31.12.2006 выглядит следующим образом:

	<b>Группа</b> <b>(млн.руб)</b>
<b><u>АКТИВЫ</u></b>	
Основные средства	700
Нематериальные активы	200
Гудвил	0
Инвестиции	600
Дебиторы	70
Материалы	225
Денежные средства	310
	<b><u>2 105</u></b>
<b><u>ПАССИВЫ</u></b>	
Акционерный капитал	700
Накопленный капитал	520
Доля меньшинства	0
Кредиторы	885
	<b><u>2 105</u></b>

**Пример 2.****(баланс на момент приобретения, владение 100%)**

31.12.2005 компания «Альфа» приобрела 100% обыкновенных акций компании «Бета» за 600 млн.руб.

Компания «Альфа» является кредитором компании «Бета», по состоянию на 31.12.2005 сумма задолженности составляет 25 млн.руб.

Балансовые отчеты компаний по состоянию на 31.12.2005 (данные совпадают с условиями примера 1, за исключением размера инвестиций в дочернюю компанию и, для сохранения баланса, кредиторской задолженности компании «Альфа»):

	<b>Альфа</b> <u>(млн.руб)</u>	<b>Бета</b> <u>(млн.руб.)</u>
<b><u>АКТИВЫ</u></b>		
Основные средства	500	200
Нематериальные активы	150	50
Инвестиции	700	500
Дебиторы	95	0
Материалы	75	150
Денежные средства	120	70
	<b><u>1 640</u></b>	<b><u>970</u></b>
<b><u>ПАССИВЫ</u></b>		
Акционерный капитал	700	300
Накопленный капитал	400	200
Кредиторы	540	470
	<b><u>1 640</u></b>	<b><u>970</u></b>

**Требуется:** Составить балансовый отчет группы компаний по состоянию на 31.12.2005.

### **Шаг 1. Определение структуры группы.**

Как и раньше, группа включает в себя материнскую компанию («Альфа») и дочернюю компанию («Бета»), доля владения составляет 100%.

Применяемый метод: полная консолидация.

### **Шаг 2. Элиминирование внутригрупповых операций.**

После элиминирования взаимной задолженности и инвестиции в дочернюю компанию соответствующие балансовые статьи примут следующий вид:

	<b>Альфа</b>	<b>Бета</b>
	<u>(млн.руб)</u>	<u>(млн.руб.)</u>
Инвестиции	100	...
Дебиторы	70	...
Кредиторы	...	445

### **Шаг 3. Расчет гудвила.**

Гудвил рассчитывается как разница между суммой инвестиций в дочернюю компанию и долей в приобретаемых чистых активах компании «Бета».

В данном случае (в отличие от примера 1), сумма инвестиций в дочернюю компанию превышает размер приобретенных чистых активов, в результате чего образуется положительный гудвил.

	<u>(млн.руб.)</u>
Инвестиции в дочернюю компанию	600
Доля в чистых активах компании «Бета» (численно равных сумме акционерного капитала и накопленного капитала дочерней компании) по состоянию на дату приобретения (100% от 500 млн.руб.)	<u>500</u>
Гудвил	<u><u>100</u></u>

#### **Шаг 4. Расчет доли меньшинства.**

Как и в примере 1, доля меньшинства при 100% владении равна нулю.

#### **Шаг 5. Расчет накопленного капитала группы.**

В данном случае консолидированный баланс формируется по состоянию на дату приобретения, поэтому накопленный капитал группы равен накопленному капиталу компании «Альфа» (400 млн.руб.).

#### **Шаг 6. Формирование консолидированного балансового отчета.**

Постатейное формирование консолидированного балансового отчета дает те же результаты, что и в примере 1, за исключением следующих статей:

- гудвил: 100 млн.руб. (по результатам шага 3);
- кредиторы:  $540 + 445 = 985$  млн.руб. (с учетом элиминирования внутригрупповых операций, произведенного на шаге 2).

Итоговый консолидированный балансовый отчет группы компаний по состоянию на 31.12.2005 выглядит следующим образом:

	<b>Группа</b> <b>(млн.руб)</b>
<b><u>АКТИВЫ</u></b>	
Основные средства	700
Нематериальные активы	200
Гудвил	100
Инвестиции	600
Дебиторы	70
Материалы	225
Денежные средства	190
	<u>2 085</u>
<b><u>ПАССИВЫ</u></b>	
Акционерный капитал	700
Накопленный капитал	400
Доля меньшинства	0
Кредиторы	985
	<u>2 085</u>

**Пример 2а.****(баланс на дату после приобретения, владение 100%)**

Предположим, что все условия примера 2 остаются в силе, но при этом в течение 2006 года компании «Альфа» и «Бета» получили чистую прибыль в размере соответственно 20 млн.руб. и 100 млн.руб. (в корреспонденции с денежными средствами).

В результате соответствующие балансовые статьи компаний по состоянию на 31.12.2006 имеют следующий вид:

	<b>Альфа</b>	<b>Бета</b>
	<u>(млн.руб.)</u>	<u>(млн.руб.)</u>
Денежные средства	140	170
Накопленный капитал	420	300

Все остальные статьи балансовых отчетов остались без изменений.

**Требуется:** Составить балансовый отчет группы компаний по состоянию на 31.12.2006.

**Шаг 1. Определение структуры группы.**

Как и в примере 2, группа включает в себя материнскую компанию («Альфа») и дочернюю компанию («Бета»), доля владения составляет 100%.

Применяемый метод: полная консолидация.

### **Шаг 2. Элиминирование внутригрупповых операций.**

Как и в примере 2, после элиминирования взаимной задолженности и инвестиции в дочернюю компанию соответствующие балансовые статьи примут следующий вид:

	<b>Альфа</b>	<b>Бета</b>
	<u>(млн.руб.)</u>	<u>(млн.руб.)</u>
Инвестиции	100	...
Дебиторы	70	...
Кредиторы	...	445

### **Шаг 3. Расчет гудвила.**

Как и в примере 2, при приобретении возникает положительный гудвил (100 млн.руб.), поскольку инвестиции в дочернюю компанию (600 млн.руб.) превышают величину приобретенных чистых активов (500 млн.руб.).

### **Шаг 4. Расчет доли меньшинства.**

При 100% владении доля меньшинства равна нулю.

### **Шаг 5. Расчет накопленного капитала группы.**

Накопленный капитал группы складывается из накопленного капитала компании «Альфа» по состоянию на отчетную дату (420 млн.руб.) и доли (в данном случае – 100%) компании «Альфа» в накопленном капитале компании «Бета», сформировавшемся за период после даты приобретения (100 млн.руб.).

Общая сумма накопленного капитала группы по состоянию на 31.12.2006 составляет 520 млн.руб. (= 420 + 100).

### Шаг 6. Формирование консолидированного балансового отчета.

Постатейное формирование консолидированного балансового отчета дает те же результаты, что и в примере 2, за исключением следующих статей:

- денежные средства:  $140 + 170 = 310$  млн.руб.;
- накопленный капитал: 520 млн.руб. (по результатам шага 5).

Итоговый консолидированный балансовый отчет группы компаний по состоянию на 31.12.2006 выглядит следующим образом:

	<u>Группа</u> <u>(млн.руб.)</u>
<b><u>АКТИВЫ</u></b>	
Основные средства	700
Нематериальные активы	200
Гудвил	100
Инвестиции	600
Дебиторы	70
Материалы	225
Денежные средства	<u>310</u>
	<b><u>2 205</u></b>
<b><u>ПАССИВЫ</u></b>	
Акционерный капитал	700
Накопленный капитал	520
Доля меньшинства	0
Кредиторы	<u>985</u>
	<b><u>2 205</u></b>



\* \* \*

Примеры 3, 3а, 4 и 4а, рассмотренные ниже, идентичны примерам 1, 1а, 2 и 2а, но предполагают долю владения, отличную от 100%, с соответствующими особенностями расчетов гудвила и доли меньшинства.

### **Пример 3.**

**(баланс на момент приобретения, владение 80%)**

31.12.2005 компания «Альфа» приобрела 80% обыкновенных акций компании «Бета» за 400 млн.руб.

Компания «Альфа» является кредитором компании «Бета», по состоянию на 31.12.2005 сумма задолженности составляет 25 млн.руб.

Балансовые отчеты компаний по состоянию на 31.12.2005 (с учетом операции по приобретению):

	<b>Альфа</b>	<b>Бета</b>
	<u>(млн.руб.)</u>	<u>(млн.руб.)</u>
<b><u>АКТИВЫ</u></b>		
Основные средства	500	200
Нематериальные активы	150	50
Инвестиции	500	500
Дебиторы	95	0
Материалы	75	150
Денежные средства	120	70
	<u><b>1 440</b></u>	<u><b>970</b></u>
<b><u>ПАССИВЫ</u></b>		
Акционерный капитал	700	300
Накопленный капитал	400	200
Кредиторы	340	470
	<u><b>1 440</b></u>	<u><b>970</b></u>

**Требуется:** Составить балансовый отчет группы компаний по состоянию на 31.12.2005.

### **Шаг 1. Определение структуры группы.**

Группа включает в себя материнскую компанию («Альфа») и дочернюю компанию («Бета»). Доля владения составляет 80%, но при этом она обеспечивает полный (т.е. 100%) контроль деятельности дочерней компании.

Применяемый метод: полная консолидация.

**Шаг 2. Элиминирование внутригрупповых операций.**

Сумма внутригрупповой задолженности (25 млн.руб.) вычитается из суммы дебиторской задолженности компании «Альфа» ( $95 - 25 = 70$  млн.руб.) и из суммы кредиторской задолженности компании «Бета» ( $470 - 25 = 445$  млн.руб.).

Кроме того, сумма инвестиций в дочернюю компанию (400 млн.руб.) вычитается из общего объема инвестиций компании «Альфа» ( $500 - 400 = 100$  млн.руб.).

Соответствующие балансовые статьи после элиминирования принимают следующий вид:

	<b>Альфа</b> <u>(млн.руб.)</u>	<b>Бета</b> <u>(млн.руб.)</u>
Инвестиции	100	...
Дебиторы	70	...
Кредиторы	...	445

**Шаг 3. Расчет гудвила.**

Гудвил рассчитывается как разница между суммой инвестиций в дочернюю компанию и долей в приобретаемых чистых активах компании «Бета».

В данном случае гудвил равен нулю, поскольку сумма инвестиций в дочернюю компанию в точности совпадает с долей компании «Альфа» (80%) в приобретенных чистых активах компании «Бета».

	<u>(млн.руб.)</u>
Инвестиции в дочернюю компанию	400
Доля в чистых активах компании «Бета» (численно равных сумме акционерного капитала и накопленного капитала дочерней компании) по состоянию на дату приобретения (80% от 500 млн.руб.)	<u>400</u>
Гудвил	<u><u>0</u></u>

**Шаг 4. Расчет доли меньшинства.**

Доля меньшинства рассчитывается как доля прочих акционеров компании «Бета» (отличных от компании «Альфа») в чистых активах компании «Бета» по состоянию на отчетную дату.

В данном случае доля меньшинства составляет  $20\% \times (300 + 200) = 100$  млн.руб.

**Шаг 5. Расчет накопленного капитала группы.**

Накопленный капитал группы складывается из накопленного капитала компании «Альфа» и доли компании «Альфа» в накопленном капитале компании «Бета», сформировавшемся за период после даты приобретения.

В данном случае (поскольку консолидированный баланс формируется по состоянию на дату приобретения) накопленный капитал группы равен накопленному капиталу компании «Альфа» (400 млн.руб.).

**Шаг 6. Формирование консолидированного балансового отчета.**

Постатейное формирование консолидированного балансового отчета дает следующие результаты:

- основные средства:  $500 + 200 = 700$  млн.руб.;
- нематериальные активы:  $150 + 50 = 200$  млн.руб.;
- инвестиции:  $100 + 500 = 600$  млн.руб. (с учетом элиминирования внутригрупповых операций, произведенного на шаге 2);
- дебиторы:  $70 + 0 = 70$  млн.руб. (с учетом элиминирования внутригрупповых операций, произведенного на шаге 2);
- материалы:  $75 + 150 = 225$  млн.руб.;
- денежные средства:  $120 + 70 = 190$  млн.руб.;
- акционерный капитал: 700 млн.руб. (берется только акционерный капитал компании «Альфа»);

- накопленный капитал: 400 млн.руб. (берется только накопленный капитал компании «Альфа»);

- кредиторы:  $340 + 445 = 785$  млн.руб. (с учетом элиминирования внутригрупповых операций, произведенного на шаге 2).

Заметим, что при постатейном суммировании активы и обязательства компании «Бета» учитываются в полном размере, несмотря на то, что доля владения составляет лишь 80%.

Итоговый консолидированный балансовый отчет группы компаний по состоянию на 31.12.2005 выглядит следующим образом:

	<b>Группа</b> <b>(млн.руб.)</b>
<b><u>АКТИВЫ</u></b>	
Основные средства	700
Нематериальные активы	200
Гудвил	0
Инвестиции	600
Дебиторы	70
Материалы	225
Денежные средства	190
	<b><u>1 985</u></b>
<b><u>ПАССИВЫ</u></b>	
Акционерный капитал	700
Накопленный капитал	400
Доля меньшинства	100
Кредиторы	785
	<b><u>1 985</u></b>

**Пример 3а.****(баланс на дату после приобретения, владение 80%)**

Предположим, что все условия примера 3 остаются без изменений, но при этом в течение 2006 года компании «Альфа» и «Бета» получили чистую прибыль в размере соответственно 20 млн.руб. и 100 млн.руб. (в корреспонденции с денежными средствами).

В результате соответствующие балансовые статьи компаний по состоянию на 31.12.2006 имеют следующий вид:

	<b>Альфа</b>	<b>Бета</b>
	<u>(млн.руб.)</u>	<u>(млн.руб.)</u>
Денежные средства	140	170
Накопленный капитал	420	300

Все остальные статьи балансовых отчетов остались без изменений.

**Требуется:** Составить балансовый отчет группы компаний по состоянию на 31.12.2006.

**Шаг 1. Определение структуры группы.**

Как и в примере 3, группа включает в себя материнскую компанию («Альфа») и дочернюю компанию («Бета»), доля владения составляет 80%.

Применяемый метод: полная консолидация.

### Шаг 2. Элиминирование внутригрупповых операций.

Как и в примере 3, соответствующие балансовые статьи после элиминирования взаимной задолженности и инвестиции в дочернюю компанию принимают следующий вид:

	<u>Альфа</u> (млн.руб.)	<u>Бета</u> (млн.руб.)
Инвестиции	100	...
Дебиторы	70	...
Кредиторы	...	445

### Шаг 3. Расчет гудвила.

Как и в примере 3, гудвил равен нулю, поскольку сумма инвестиций в дочернюю компанию (400 млн.руб.) в точности совпадает с долей компании «Альфа» (80%) в приобретенных чистых активах компании «Бета».

### Шаг 4. Расчет доли меньшинства.

Доля меньшинства рассчитывается как доля прочих акционеров компании «Бета» (отличных от компании «Альфа») в чистых активах компании «Бета» по состоянию на отчетную дату (31.12.2006), т.е. с учетом накопленного капитала, созданного в течение 2006 года.

В данном случае доля меньшинства составляет  $20\% \times (300 + 200 + 100) = 120$  млн.руб.

### Шаг 5. Расчет накопленного капитала группы.

Накопленный капитал группы складывается из накопленного капитала компании «Альфа» и доли компании «Альфа» в накопленном капитале компании «Бета», сформированном за период после даты приобретения.

	<u>(млн.руб.)</u>
Накопленный капитал компании «Альфа» по состоянию на 31.12.2006	420
Доля в накопленном капитале компании «Бета», сформированном после даты приобретения, т.е. в течение 2006 года (80% от 100 млн.руб.)	<u>80</u>
Накопленный капитал группы по состоянию на 31.12.2006	<u><u>500</u></u>

Отметим, что накопленный капитал компании «Бета», сформированный после даты приобретения (100 млн.руб.), при консолидации оказался распределенным между накопленным капиталом группы (80%, шаг 5) и долей меньшинства (20%, шаг 4).

### Шаг 6. Формирование консолидированного балансового отчета.

Постатейное формирование консолидированного балансового отчета дает те же результаты, что и в примере 3, за исключением следующих статей:

- денежные средства:  $140 + 170 = 310$  млн.руб.;
- накопленный капитал: 500 млн.руб. (по результатам шага 5);
- доля меньшинства: 120 млн.руб. (по результатам шага 4).



Итоговый консолидированный балансовый отчет группы компаний по состоянию на 31.12.2006 выглядит следующим образом:

	<b>Группа</b> <b>(млн.руб.)</b>
<b><u>АКТИВЫ</u></b>	
Основные средства	700
Нематериальные активы	200
Гудвил	0
Инвестиции	600
Дебиторы	70
Материалы	225
Денежные средства	310
	<u>2 105</u>
<b><u>ПАССИВЫ</u></b>	
Акционерный капитал	700
Накопленный капитал	500
Доля меньшинства	120
Кредиторы	785
	<u>2 105</u>

**Пример 4.****(баланс на момент приобретения, владение 80%)**

31.12.2005 компания «Альфа» приобрела 80% обыкновенных акций компании «Бета» за 500 млн.руб.

Компания «Альфа» является кредитором компании «Бета», по состоянию на 31.12.2005 сумма задолженности составляет 25 млн.руб.

Балансовые отчеты компаний по состоянию на 31.12.2005 (данные совпадают с условиями примера 3, за исключением размера инвестиций в дочернюю компанию и, для сохранения баланса, кредиторской задолженности компании «Альфа»):

	<u>Альфа</u> (млн.руб.)	<u>Бета</u> (млн.руб.)
<b><u>АКТИВЫ</u></b>		
Основные средства	500	200
Нематериальные активы	150	50
Инвестиции	600	500
Дебиторы	95	0
Материалы	75	150
Денежные средства	120	70
	<b><u>1 540</u></b>	<b><u>970</u></b>
<b><u>ПАССИВЫ</u></b>		
Акционерный капитал	700	300
Накопленный капитал	400	200
Кредиторы	440	470
	<b><u>1 540</u></b>	<b><u>970</u></b>

**Требуется:** Составить балансовый отчет группы компаний по состоянию на 31.12.2005.

### **Шаг 1. Определение структуры группы.**

Группа включает в себя материнскую компанию («Альфа») и дочернюю компанию («Бета»), доля владения составляет 80%.

Применяемый метод: полная консолидация.

### **Шаг 2. Элиминирование внутригрупповых операций.**

После элиминирования взаимной задолженности и инвестиции в дочернюю компанию соответствующие балансовые статьи примут следующий вид:

	<b>Альфа</b>	<b>Бета</b>
	<u>(млн.руб.)</u>	<u>(млн.руб.)</u>
Инвестиции	100	...
Дебиторы	70	...
Кредиторы	...	445

### **Шаг 3. Расчет гудвила.**

Гудвил рассчитывается как разница между суммой инвестиций в дочернюю компанию и долей в приобретаемых чистых активах компании «Бета».

В данном случае (в отличие от примера 3), сумма инвестиций в дочернюю компанию превышает размер приобретенных чистых активов, в результате чего образуется положительный гудвил.

	<u>(млн.руб.)</u>
Инвестиции в дочернюю компанию	500
Доля в чистых активах компании «Бета» (численно равных сумме акционерного капитала и накопленного капитала дочерней компании) по состоянию на дату приобретения (80% от 500 млн.руб.)	<u>400</u>
Гудвил	<u><u>100</u></u>

#### **Шаг 4. Расчет доли меньшинства.**

Как и в примере 3, доля меньшинства составляет  $20\% \times (300 + 200) = 100$  млн.руб.

#### **Шаг 5. Расчет накопленного капитала группы.**

Поскольку консолидированный баланс формируется по состоянию на дату приобретения, накопленный капитал группы равен накопленному капиталу компании «Альфа» (400 млн.руб.).

#### **Шаг 6. Формирование консолидированного балансового отчета.**

Постатейное формирование консолидированного балансового отчета дает те же результаты, что и в примере 3, за исключением следующих статей:

- гудвил: 100 млн.руб. (по результатам шага 3);
- кредиторы:  $540 + 445 = 885$  млн.руб. (с учетом элиминирования внутригрупповых операций, произведенного на шаге 2).

Итоговый консолидированный балансовый отчет группы компаний по состоянию на 31.12.2005 выглядит следующим образом:

	<b>Группа</b> <b>(млн.руб.)</b>
<b><u>АКТИВЫ</u></b>	
Основные средства	700
Нематериальные активы	200
Гудвил	100
Инвестиции	600
Дебиторы	70
Материалы	225
Денежные средства	190
	<u>2 085</u>
<b><u>ПАССИВЫ</u></b>	
Акционерный капитал	700
Накопленный капитал	400
Доля меньшинства	100
Кредиторы	885
	<u>2 085</u>

**Пример 4а.****(баланс на дату после приобретения, владение 80%)**

Предположим, что все условия примера 4 сохраняются, но в течение 2006 года компании «Альфа» и «Бета» получили чистую прибыль в размере соответственно 20 млн.руб. и 100 млн.руб. (в корреспонденции с денежными средствами).

В результате соответствующие балансовые статьи компаний по состоянию на 31.12.2006 имеют следующий вид:

	<b>Альфа</b>	<b>Бета</b>
	<u>(млн.руб.)</u>	<u>(млн.руб.)</u>
Денежные средства	140	170
Накопленный капитал	420	300

Все остальные статьи балансовых отчетов остались без изменений.

**Требуется:** Составить балансовый отчет группы компаний по состоянию на 31.12.2006.

**Шаг 1. Определение структуры группы.**

Как и в примере 4, группа включает в себя материнскую компанию («Альфа») и дочернюю компанию («Бета»), доля владения составляет 80%.

Применяемый метод: полная консолидация.

### Шаг 2. Элиминирование внутригрупповых операций.

Как и в примере 4, после элиминирования взаимной задолженности и инвестиции в дочернюю компанию соответствующие балансовые статьи примут следующий вид:

	<b>Альфа</b> <u>(млн.руб.)</u>	<b>Бета</b> <u>(млн.руб.)</u>
Инвестиции	100	...
Дебиторы	70	...
Кредиторы	...	445

### Шаг 3. Расчет гудвила.

Как и в примере 4, при приобретении возникает положительный гудвил (100 млн.руб.), поскольку инвестиции в дочернюю компанию (500 млн.руб.) превышают величину приобретенных чистых активов (80% от 500 млн.руб. = 400 млн.руб.).

### Шаг 4. Расчет доли меньшинства.

Доля меньшинства рассчитывается как доля прочих акционеров компании «Бета» (отличных от компании «Альфа») в чистых активах компании «Бета» по состоянию на отчетную дату (31.12.2006), т.е. с учетом накопленного капитала, созданного в течение 2006 года.

В данном случае доля меньшинства составляет  $20\% \times (300 + 200 + 100) = 120$  млн.руб.

### **Шаг 5. Расчет накопленного капитала группы.**

Накопленный капитал группы складывается из накопленного капитала компании «Альфа» по состоянию на отчетную дату (420 млн.руб.) и доли (в данном случае – 80%) компании «Альфа» в накопленном капитале компании «Бета», сформировавшемся за период после даты приобретения (80% от 100 млн.руб. = 80 млн.руб.).

Общая сумма накопленного капитала группы по состоянию на 31.12.2006 составляет 500 млн.руб. (= 420 + 80).

Отметим, что, как и в примере 3а, накопленный капитал компании «Бета», сформированный после даты приобретения (100 млн.руб.), при консолидации оказался распределенным между накопленным капиталом группы (80%, шаг 5) и долей меньшинства (20%, шаг 4).

### **Шаг 6. Формирование консолидированного балансового отчета.**

Постатейное формирование консолидированного балансового отчета дает те же результаты, что и в примере 4, за исключением следующих статей:

- денежные средства:  $140 + 170 = 310$  млн.руб.;
- накопленный капитал: 500 млн.руб. (по результатам шага 5);
- доля меньшинства: 120 млн.руб. (по результатам шага 4).

Итоговый консолидированный балансовый отчет группы компаний по состоянию на 31.12.2006 выглядит следующим образом:



	<b>Группа</b> <b>(млн.руб.)</b>
<b><u>АКТИВЫ</u></b>	
Основные средства	700
Нематериальные активы	200
Гудвил	100
Инвестиции	600
Дебиторы	70
Материалы	225
Денежные средства	310
	<b><u>2 205</u></b>
<b><u>ПАССИВЫ</u></b>	
Акционерный капитал	700
Накопленный капитал	500
Доля меньшинства	120
Кредиторы	885
	<b><u>2 205</u></b>

\* \* \*

Рассмотренные ниже примеры 5, 5а, 6 и 6а идентичны примерам 3, 3а, 4 и 4а, но предполагают включение в состав группы совместного предприятия и, соответственно, применение метода пропорциональной консолидации.

**Пример 5.**

**(баланс на момент приобретения, совместное предприятие, владение 80%)**

31.12.2005 компания «Альфа» приобрела 80% долю в совместном предприятии «Гамма» за 400 млн.руб.

Компания «Альфа» является кредитором СП «Гамма», по состоянию на 31.12.2005 сумма задолженности составляет 25 млн.руб.

Балансовые отчеты компаний по состоянию на 31.12.2005 (с учетом операции по приобретению):

	<u>Альфа</u> (млн.руб.)	<u>Гамма</u> (млн.руб.)
<b><u>АКТИВЫ</u></b>		
Основные средства	500	200
Нематериальные активы	150	50
Инвестиции	500	500
Дебиторы	95	0
Материалы	75	150
Денежные средства	120	70
	<b><u>1 440</u></b>	<b><u>970</u></b>
<b><u>ПАССИВЫ</u></b>		
Акционерный капитал	700	300
Накопленный капитал	400	200
Кредиторы	340	470
	<b><u>1 440</u></b>	<b><u>970</u></b>

**Требуется:** Составить балансовый отчет группы компаний по состоянию на 31.12.2005.

**Шаг 1. Определение структуры группы.**

Группа включает в себя материнскую компанию («Альфа») и совместное предприятие («Гамма»). Доля владения компании «Альфа» в совместном предприятии составляет 80%.

Применяемый метод: пропорциональная консолидация.

**Шаг 2. Элиминирование внутригрупповых операций.**

Что касается внутригрупповой задолженности (25 млн.руб.), то ее пропорциональная (80%) часть вычитается из суммы дебиторской задолженности компании «Альфа» ( $95 - 20 = 75$  млн.руб.), кроме того полная сумма внутригрупповой задолженности вычитается из суммы дебиторской задолженности компании «Гамма» ( $470 - 25 = 445$  млн.руб.).

Кроме того, сумма инвестиций в совместное предприятие (400 млн.руб.) вычитается из общего объема инвестиций компании «Альфа» ( $500 - 400 = 100$  млн.руб.).

Соответствующие балансовые статьи после элиминирования принимают следующий вид:

	<b>Альфа</b>	<b>Гамма</b>
	<u>(млн.руб.)</u>	<u>(млн.руб.)</u>
Инвестиции	100	...
Дебиторы	75	...
Кредиторы	...	445

**Шаг 3. Расчет гудвила.**

Гудвил рассчитывается как разница между суммой инвестиций в совместное предприятие и долей в приобретаемых чистых активах компании «Гамма».

В данном случае гудвил равен нулю, поскольку сумма инвестиций в дочернюю компанию в точности совпадает с долей компании «Альфа» (80%) в приобретенных чистых активах компании «Гамма».

	<u>(млн.руб.)</u>
Инвестиции в дочернюю компанию	400
Доля в чистых активах компании «Гамма» (численно равных сумме акционерного капитала и накопленного капитала дочерней компании) по состоянию на дату приобретения (80% от 500 млн.руб.)	<u>400</u>
Гудвил	<u><u>0</u></u>

**Шаг 4. Расчет доли меньшинства.**

Доля меньшинства при методе пропорциональной консолидации не рассчитывается.

**Шаг 5. Расчет накопленного капитала группы.**

Накопленный капитал группы складывается из накопленного капитала компании «Альфа» и доли компании «Альфа» в накопленном капитале СП «Гамма», сформировавшемся за период после даты приобретения.

В данном случае (поскольку консолидированный баланс формируется по состоянию на дату приобретения) накопленный капитал группы равен накопленному капиталу компании «Альфа» (400 млн.руб.).

### Шаг 6. Формирование консолидированного балансового отчета.

Постатейное формирование консолидированного балансового отчета дает следующие результаты:

- основные средства:  $500 + 80\% \times 200 = 660$  млн.руб.;
- нематериальные активы:  $150 + 80\% \times 50 = 190$  млн.руб.;
- инвестиции:  $100 + 80\% \times 500 = 500$  млн.руб. (с учетом элиминирования внутригрупповых операций, произведенного на шаге 2);
- дебиторы:  $75 + 80\% \times 0 = 75$  млн.руб. (с учетом элиминирования внутригрупповых операций, произведенного на шаге 2);
- материалы:  $75 + 80\% \times 150 = 195$  млн.руб.;
- денежные средства:  $120 + 80\% \times 70 = 176$  млн.руб.;
- акционерный капитал: 700 млн.руб. (берется только акционерный капитал компании «Альфа»);
- накопленный капитал: 400 млн.руб. (по результатам шага 5);
- кредиторы:  $340 + 80\% \times 445 = 696$  млн.руб. (с учетом элиминирования внутригрупповых операций, произведенного на шаге 2).

Заметим, что при постатейном суммировании активы и обязательства компании «Гамма» учитываются в пропорциональном размере, в соответствии с долей владения, составляющей 80%.

Итоговый консолидированный балансовый отчет группы компаний по состоянию на 31.12.2005 выглядит следующим образом:

	<b>Группа</b> <b>(млн.руб.)</b>
<b><u>АКТИВЫ</u></b>	
Основные средства	660
Нематериальные активы	190
Гудвил	0
Инвестиции	500
Дебиторы	75
Материалы	195
Денежные средства	176
	<u>1 796</u>
<b><u>ПАССИВЫ</u></b>	
Акционерный капитал	700
Накопленный капитал	400
Кредиторы	696
	<u>1 796</u>

**Пример 5а.**

**(баланс на дату после приобретения, совместное предприятие, владение 80%)**

Предположим, что все условия примера 5 остаются без изменений, но при этом в течение 2006 года компании «Альфа» и «Гамма» получили чистую прибыль в размере соответственно 20 млн.руб. и 100 млн.руб. (в корреспонденции с денежными средствами).

В результате соответствующие балансовые статьи компаний по состоянию на 31.12.2006 имеют следующий вид:

	<b>Альфа</b>	<b>Гамма</b>
	<u>(млн.руб.)</u>	<u>(млн.руб.)</u>
Денежные средства	140	170
Накопленный капитал	420	300

Все остальные статьи балансовых отчетов остались без изменений.

**Требуется:** Составить балансовый отчет группы компаний по состоянию на 31.12.2006.

**Шаг 1. Определение структуры группы.**

Как и в примере 5, группа включает в себя материнскую компанию («Альфа») и совместное предприятие («Гамма»), доля владения составляет 80%.

Применяемый метод: пропорциональная консолидация.

### Шаг 2. Элиминирование внутригрупповых операций.

Как и в примере 5, соответствующие балансовые статьи после элиминирования взаимной задолженности и инвестиции в дочернюю компанию выглядят следующим образом:

	<b>Альфа</b> <u>(млн.руб.)</u>	<b>Гамма</b> <u>(млн.руб.)</u>
Инвестиции	100	...
Дебиторы	75	...
Кредиторы	...	445

### Шаг 3. Расчет гудвила.

Как и в примере 5, гудвил равен нулю, поскольку сумма инвестиций в совместное предприятие (400 млн.руб.) в точности совпадает с долей компании «Альфа» (80%) в приобретенных чистых активах компании «Гамма».

### Шаг 4. Расчет доли меньшинства.

Доля меньшинства при методе пропорциональной консолидации не рассчитывается.

### Шаг 5. Расчет накопленного капитала группы.

Накопленный капитал группы складывается из накопленного капитала компании «Альфа» и доли компании «Альфа» в накопленном капитале компании «Гамма», сформированном за период после даты приобретения.



	<u>(млн.руб.)</u>
Накопленный капитал компании «Альфа» по состоянию на 31.12.2006	420
Доля в накопленном капитале компании «Гамма», сформированном после даты приобретения, т.е. в течение 2006 года (80% от 100 млн.руб.)	<u>80</u>
Накопленный капитал группы по состоянию на 31.12.2006	<u><u>500</u></u>

Отметим, что накопленный капитал СП «Гамма», сформированный после даты приобретения (100 млн.руб.), вошел в консолидированный баланс только в части доли владения (80%).

#### **Шаг 6. Формирование консолидированного балансового отчета.**

Постатейное формирование консолидированного балансового отчета дает те же результаты, что и в примере 5, за исключением следующих статей:

- денежные средства:  $140 + 80\% \times 170 = 276$  млн.руб.;
- накопленный капитал: 500 млн.руб. (по результатам шага 5).

Итоговый консолидированный балансовый отчет группы компаний по состоянию на 31.12.2006 выглядит следующим образом:

	<b>Группа</b> <b>(млн.руб.)</b>
<b><u>АКТИВЫ</u></b>	
Основные средства	660
Нематериальные активы	190
Гудвил	0
Инвестиции	500
Дебиторы	75
Материалы	195
Денежные средства	276
	<b><u>1 896</u></b>
<b><u>ПАССИВЫ</u></b>	
Акционерный капитал	700
Накопленный капитал	500
Кредиторы	696
	<b><u>1 896</u></b>

**Пример 6.****(баланс на момент приобретения, совместное предприятие, владение 80%)**

31.12.2005 компания «Альфа» приобрела 80% обыкновенных акций совместного предприятия «Гамма» за 500 млн.руб.

Компания «Альфа» является кредитором СП «Гамма», по состоянию на 31.12.2005 сумма задолженности составляет 25 млн.руб.

Балансовые отчеты компаний по состоянию на 31.12.2005 (данные совпадают с условиями примера 5, за исключением размера инвестиций в дочернюю компанию и, для сохранения баланса, кредиторской задолженности компании «Альфа»):

	<b>Альфа</b>	<b>Гамма</b>
	<u>(млн.руб.)</u>	<u>(млн.руб.)</u>
<b><u>АКТИВЫ</u></b>		
Основные средства	500	200
Нематериальные активы	150	50
Инвестиции	600	500
Дебиторы	95	0
Материалы	75	150
Денежные средства	120	70
	<b><u>1 540</u></b>	<b><u>970</u></b>
<b><u>ПАССИВЫ</u></b>		
Акционерный капитал	700	300
Накопленный капитал	400	200
Кредиторы	440	470
	<b><u>1 540</u></b>	<b><u>970</u></b>

**Требуется:** Составить балансовый отчет группы компаний по состоянию на 31.12.2005.

### **Шаг 1. Определение структуры группы.**

Группа включает в себя материнскую компанию («Альфа») и совместное предприятие («Гамма»), доля владения составляет 80%.

Применяемый метод: пропорциональная консолидация.

### **Шаг 2. Элиминирование внутригрупповых операций.**

После элиминирования взаимной задолженности и инвестиции в дочернюю компанию соответствующие балансовые статьи примут следующий вид:

	<b>Альфа</b> <u>(млн.руб.)</u>	<b>Гамма</b> <u>(млн.руб.)</u>
Инвестиции	100	...
Дебиторы	75	...
Кредиторы	...	445

### **Шаг 3. Расчет гудвила.**

Гудвил рассчитывается как разница между суммой инвестиций в совместное предприятие и долей в приобретаемых чистых активах компании «Гамма».

В данном случае (в отличие от примера 5), сумма инвестиций в совместное предприятие превышает размер приобретенных чистых активов, в результате чего образуется положительный гудвил.

	<u>(млн.руб.)</u>
Инвестиции в совместное предприятие	500
Доля в чистых активах СП «Гамма» (численно равных сумме акционерного капитала и накопленного капитала дочерней компании) по состоянию на дату приобретения (80% от 500 млн.руб.)	<u>400</u>
Гудвил	<u><u>100</u></u>

#### **Шаг 4. Расчет доли меньшинства.**

Доля меньшинства при методе пропорциональной консолидации не рассчитывается.

#### **Шаг 5. Расчет накопленного капитала группы.**

Поскольку консолидированный баланс формируется по состоянию на дату приобретения, накопленный капитал группы равен накопленному капиталу компании «Альфа» (400 млн.руб.).

#### **Шаг 6. Формирование консолидированного балансового отчета.**

Постатейное формирование консолидированного балансового отчета дает те же результаты, что и в примере 5, за исключением следующих статей:

- гудвил: 100 млн.руб. (по результатам шага 3);
- кредиторы:  $440 + 80\% \times 445 = 796$  млн.руб. (с учетом элиминирования внутригрупповых операций, произведенного на шаге 2).

Итоговый консолидированный балансовый отчет группы компаний по состоянию на 31.12.2005 выглядит следующим образом:

	<b>Группа</b> <b>(млн.руб.)</b>
<b><u>АКТИВЫ</u></b>	
Основные средства	660
Нематериальные активы	190
Гудвил	100
Инвестиции	500
Дебиторы	75
Материалы	195
Денежные средства	176
	<u>1 896</u>
<b><u>ПАССИВЫ</u></b>	
Акционерный капитал	700
Накопленный капитал	400
Кредиторы	796
	<u>1 896</u>

**Пример 6а.**

**(баланс на дату после приобретения, совместное предприятие, владение 80%)**

Предположим, что все условия примера 6 сохраняются, но в течение 2006 года компании «Альфа» и «Гамма» получили чистую прибыль в размере соответственно 20 млн.руб. и 100 млн.руб. (в корреспонденции с денежными средствами).

В результате соответствующие балансовые статьи компаний по состоянию на 31.12.2006 имеют следующий вид:

	<b>Альфа</b>	<b>Гамма</b>
	<u>(млн.руб.)</u>	<u>(млн.руб.)</u>
Денежные средства	140	170
Накопленный капитал	420	300

Все остальные статьи балансовых отчетов остались без изменений.

**Требуется:** Составить балансовый отчет группы компаний по состоянию на 31.12.2006.

**Шаг 1. Определение структуры группы.**

Как и в примере 4, группа включает в себя материнскую компанию («Альфа») и совместное предприятие («Гамма»), доля владения составляет 80%.

Применяемый метод: пропорциональная консолидация.

### Шаг 2. Элиминирование внутригрупповых операций.

Как и в примере 6, после элиминирования взаимной задолженности и инвестиции в дочернюю компанию соответствующие балансовые статьи примут следующий вид:

	<b>Альфа</b> <u>(млн.руб.)</u>	<b>Гамма</b> <u>(млн.руб.)</u>
Инвестиции	100	...
Дебиторы	75	...
Кредиторы	...	445

### Шаг 3. Расчет гудвила.

Как и в примере 6, при приобретении возникает положительный гудвил (100 млн.руб.), поскольку инвестиции в дочернюю компанию (500 млн.руб.) превышают величину приобретенных чистых активов (80% от 500 млн.руб. = 400 млн.руб.).

### Шаг 4. Расчет доли меньшинства.

Доля меньшинства при методе пропорциональной консолидации не рассчитывается.



**Шаг 5. Расчет накопленного капитала группы.**

Накопленный капитал группы складывается из накопленного капитала компании «Альфа» по состоянию на отчетную дату (420 млн.руб.) и доли (в данном случае – 80%) компании «Альфа» в накопленном капитале СП «Гамма», сформировавшемся за период после даты приобретения (80% от 100 млн.руб. = 80 млн.руб.).

Общая сумма накопленного капитала группы по состоянию на 31.12.2006 составляет 500 млн.руб. ( $= 420 + 80$ ).

Отметим, что, как и в примере 5а, накопленный капитал СП «Гамма», сформированный после даты приобретения (100 млн.руб.), входит в консолидированный баланс только в части доли владения (80%).

**Шаг 6. Формирование консолидированного балансового отчета.**

Постатейное формирование консолидированного балансового отчета дает те же результаты, что и в примере 6, за исключением следующих статей:

- денежные средства:  $140 + 80\% \times 170 = 276$  млн.руб.;
- накопленный капитал: 500 млн.руб. (по результатам шага 5).

Итоговый консолидированный балансовый отчет группы компаний по состоянию на 31.12.2006 выглядит следующим образом:

**Группа**  
**(млн.руб.)**

---

**АКТИВЫ**

Основные средства	660
Нематериальные активы	190
Гудвил	100
Инвестиции	500
Дебиторы	75
Материалы	195
Денежные средства	276
	<hr style="width: 100%;"/>
	<b>1 996</b>
	<hr style="width: 100%;"/>

**ПАССИВЫ**

Акционерный капитал	700
Накопленный капитал	500
Кредиторы	796
	<hr style="width: 100%;"/>
	<b>1 996</b>
	<hr style="width: 100%;"/>

\* \* \*

Далее рассмотрим примеры 7, 7а, 8 и 8а, которые также идентичны примерам 3, 3а, 4 и 4а, но в которых в состав группы входит зависимая компания и, соответственно, применяется метод долевого участия.

**Пример 7.****(баланс на момент приобретения, владение 20%)**

31.12.2005 компания «Альфа» приобрела 20% долю в компании «Дельта» за 100 млн.руб.

Компания «Альфа» является кредитором компании «Дельта», по состоянию на 31.12.2005 сумма задолженности составляет 25 млн.руб.

Балансовые отчеты компаний по состоянию на 31.12.2005 (с учетом операции по приобретению):

	<u>Альфа</u> (млн.руб.)	<u>Дельта</u> (млн.руб.)
<b><u>АКТИВЫ</u></b>		
Основные средства	500	200
Нематериальные активы	150	50
Инвестиции	200	500
Дебиторы	95	0
Материалы	75	150
Денежные средства	120	70
	<b><u>1 140</u></b>	<b><u>970</u></b>
<b><u>ПАССИВЫ</u></b>		
Акционерный капитал	700	300
Накопленный капитал	400	200
Кредиторы	40	470
	<b><u>1 140</u></b>	<b><u>970</u></b>

**Требуется:** Составить балансовый отчет группы компаний по состоянию на 31.12.2005.

**Шаг 1. Определение структуры группы.**

Группа включает в себя материнскую компанию («Альфа») и зависимую компанию («Дельта»). Доля владения компании «Альфа» в зависимой компании составляет 20%.

Применяемый метод: метод долевого участия.

**Шаг 2. Элиминирование внутригрупповых операций.**

Общая сумма инвестиций компании «Альфа» уменьшается на величину инвестиций в зависимую компанию ( $200 - 100 = 100$  млн.руб.).

Элиминирование дебиторской и кредиторской задолженности при методе долевого участия не применяется.

**Шаг 3. Расчет инвестиций в зависимые компании.**

Эта статья балансового отчета характерна только для зависимых компаний и применения метода долевого участия. В случаях использования метода полной консолидации или метода пропорциональной консолидации эта балансовая статья не применяется.

В момент приобретения инвестиции в зависимые компании равны величине первоначальных инвестиций (100 млн.руб.).

Гудвил при методе долевого участия не рассчитывается.

**Шаг 4. Расчет доли меньшинства.**

Доля меньшинства при методе долевого участия не рассчитывается.

**Шаг 5. Расчет накопленного капитала группы.**

Накопленный капитал группы складывается из накопленного капитала компании «Альфа» и доли компании «Альфа» в накопленном капитале компании «Дельта», сформировавшемся за период после даты приобретения.

В данном случае (поскольку консолидированный баланс формируется по состоянию на дату приобретения) накопленный капитал группы равен накопленному капиталу компании «Альфа» (400 млн.руб.).

**Шаг 6. Формирование консолидированного балансового отчета.**

Постатейное формирование консолидированного балансового отчета дает следующие результаты:

- основные средства: 500 млн.руб. (только показатель компании «Альфа»);
- нематериальные активы: 150 млн.руб. (только показатель компании «Альфа»);
- инвестиции в зависимые компании: 100 млн.руб. (шаг 3);
- инвестиции: 100 млн.руб. (шаг 2);
- дебиторы: 95 млн.руб. (только показатель компании «Альфа»);
- материалы: 75 млн.руб. (только показатель компании «Альфа»);
- денежные средства: 120 млн.руб. (только показатель компании «Альфа»);
- акционерный капитал: 700 млн.руб. (акционерный капитал компании «Альфа»);
- накопленный капитал: 400 млн.руб. (шаг 5);
- кредиторы: 40 млн.руб. (только показатель компании «Альфа»).

Итоговый консолидированный балансовый отчет группы компаний по состоянию на 31.12.2005 выглядит следующим образом:

	<b>Группа</b> <b><u>(млн.руб.)</u></b>
<b><u>АКТИВЫ</u></b>	
Основные средства	500
Нематериальные активы	150
Инвестиции в зависимые компании	100
Инвестиции	100
Дебиторы	95
Материалы	75
Денежные средства	<u>120</u>
	<b><u>1 140</u></b>
<b><u>ПАССИВЫ</u></b>	
Акционерный капитал	700
Накопленный капитал	400
Кредиторы	<u>40</u>
	<b><u>1 140</u></b>

**Пример 7а.****(баланс на дату после приобретения, владение 20%)**

Предположим, что все условия примера 7 остаются без изменений, но при этом в течение 2006 года компании «Альфа» и «Дельта» получили чистую прибыль в размере соответственно 20 млн.руб. и 100 млн.руб. (в корреспонденции с денежными средствами).

В результате соответствующие балансовые статьи компаний по состоянию на 31.12.2006 имеют следующий вид:

	<b>Альфа</b>	<b>Дельта</b>
	<u>(млн.руб.)</u>	<u>(млн.руб.)</u>
Денежные средства	140	170
Накопленный капитал	420	300

Все остальные статьи балансовых отчетов остались без изменений.

**Требуется:** Составить балансовый отчет группы компаний по состоянию на 31.12.2006.

**Шаг 1. Определение структуры группы.**

Как и в примере 7, группа включает в себя материнскую компанию («Альфа») и зависимую компанию («Дельта»). Доля владения компании «Альфа» в зависимой компании составляет 20%.

Применяемый метод: метод долевого участия.

**Шаг 2. Элиминирование внутригрупповых операций.**

Общая сумма инвестиций компании «Альфа» уменьшается на величину инвестиций в зависимую компанию ( $200 - 100 = 100$  млн.руб.).

Элиминирование дебиторской и кредиторской задолженности при методе долевого участия не применяется.

**Шаг 3. Расчет инвестиций в зависимые компании.**

Общий объем инвестиций в зависимые компании рассчитывается как сумма первоначальной инвестиции и доли компании-инвестора в приросте чистых активов (численно равен приросту нераспределенного капитала) зависимой компании за период с даты приобретения доли владения (инвестирования).

	<u>(млн.руб.)</u>
Первоначальная инвестиция	100
Доля в приросте чистых активов после даты инвестирования, т.е. в течение 2006 года (20% от 100 млн.руб.)	<u>20</u>
Инвестиции в зависимую компанию, по состоянию на 31.12.2006	<u><b>120</b></u>

Гудвил при методе долевого участия не рассчитывается.

**Шаг 4. Расчет доли меньшинства.**

Доля меньшинства при методе долевого участия не рассчитывается.



### Шаг 5. Расчет накопленного капитала группы.

Накопленный капитал группы складывается из накопленного капитала компании «Альфа» и ее доли в накопленном капитале компании «Дельта», сформированном за период после даты приобретения.

	<u>(млн.руб.)</u>
Накопленный капитал компании «Альфа»	
по состоянию на 31.12.2006	420
Доля в накопленном капитале компании «Дельта», сформированном после даты приобретения, т.е. в течение 2006 года (20% от 100 млн.руб.)	<u>20</u>
Накопленный капитал группы по состоянию на 31.12.2006	<u><b>440</b></u>

Отметим, что накопленный капитал компании «Дельта», сформированный после даты приобретения (100 млн.руб.), включается в консолидированный баланс только в части доли владения (20%).

### Шаг 6. Формирование консолидированного балансового отчета.

Постатейное формирование консолидированного балансового отчета дает те же результаты, что и в примере 7, за исключением следующих статей:

- инвестиции в зависимые компании: 120 млн.руб. (шаг 3);
- денежные средства: 140 млн.руб. (показатель компании «Альфа»);
- накопленный капитал: 440 млн.руб. (по результатам шага 5).

Итоговый консолидированный балансовый отчет группы компаний по состоянию на 31.12.2006 выглядит следующим образом:

	<b>Группа</b> <b><u>(млн.руб.)</u></b>
<b><u>АКТИВЫ</u></b>	
Основные средства	500
Нематериальные активы	150
Инвестиции в зависимые компании	120
Инвестиции	100
Дебиторы	95
Материалы	75
Денежные средства	<u>140</u>
	<b><u>1 180</u></b>
<b><u>ПАССИВЫ</u></b>	
Акционерный капитал	700
Накопленный капитал	440
Кредиторы	<u>40</u>
	<b><u>1 180</u></b>

**Пример 8.****(баланс на момент приобретения, владение 20%)**

31.12.2005 компания «Альфа» приобрела 80% обыкновенных акций компании «Дельта» за 150 млн.руб.

Компания «Альфа» является кредитором компании «Дельта», по состоянию на 31.12.2005 сумма задолженности составляет 25 млн.руб.

Балансовые отчеты компаний по состоянию на 31.12.2005 (данные совпадают с условиями примера 7, за исключением размера инвестиций в дочернюю компанию и, для сохранения баланса, кредиторской задолженности компании «Альфа»):

	<u>Альфа</u> (млн.руб.)	<u>Дельта</u> (млн.руб.)
<b><u>АКТИВЫ</u></b>		
Основные средства	500	200
Нематериальные активы	150	50
Инвестиции	250	500
Дебиторы	95	0
Материалы	75	150
Денежные средства	120	70
	<b><u>1 190</u></b>	<b><u>970</u></b>
<b><u>ПАССИВЫ</u></b>		
Акционерный капитал	700	300
Накопленный капитал	400	200
Кредиторы	90	470
	<b><u>1 190</u></b>	<b><u>970</u></b>

**Требуется:** Составить балансовый отчет группы компаний по состоянию на 31.12.2005.

### **Шаг 1. Определение структуры группы.**

Группа включает в себя материнскую компанию («Альфа») и зависимую компанию («Дельта») доля владения составляет 20%.

Применяемый метод: метод долевого участия.

### **Шаг 2. Элиминирование внутригрупповых операций.**

Общая сумма инвестиций компании «Альфа» уменьшается на величину инвестиций в зависимую компанию ( $250 - 150 = 100$  млн.руб.).

Элиминирование дебиторской и кредиторской задолженности при методе долевого участия не применяется.

### **Шаг 3. Расчет инвестиций в зависимые компании.**

В момент приобретения инвестиции в зависимые компании полагается равной величине инвестиции (150 млн.руб.).

Заметим, что в данном примере величина инвестиции (150 млн.руб.) превышает долю компании «Альфа» в чистых активах компании «Дельта» на момент приобретения (20% от 500 млн.руб. = 100 млн.руб.). Это свидетельствует о том, что статья «Инвестиции в зависимые компании» содержит скрытый гудвил в размере 50 млн.руб. Тем не менее, этом случае гудвил не отражается в балансе отдельной строкой.

### **Шаг 4. Расчет доли меньшинства.**

Доля меньшинства при методе долевого участия не рассчитывается.

**Шаг 5. Расчет накопленного капитала группы.**

Поскольку консолидированный баланс формируется по состоянию на дату приобретения, накопленный капитал группы равен накопленному капиталу компании «Альфа» (400 млн.руб.).

**Шаг 6. Формирование консолидированного балансового отчета.**

Постатейное формирование консолидированного балансового отчета дает те же результаты, что и в примере 7, за исключением следующих статей:

- инвестиции в зависимые компании: 150 млн.руб. (шаг 3);
- кредиторы: 90 млн.руб. (показатель компании «Альфа»).

Итоговый консолидированный балансовый отчет группы компаний по состоянию на 31.12.2005 выглядит следующим образом:

**Группа**  
**(млн.руб.)**

---

**АКТИВЫ**

Основные средства	500
Нематериальные активы	150
Инвестиции в зависимые компании	150
Инвестиции	100
Дебиторы	95
Материалы	75
Денежные средства	120
	<hr/>
	<b>1 190</b>
	<hr/>

**ПАССИВЫ**

Акционерный капитал	700
Накопленный капитал	400
Кредиторы	90
	<hr/>
	<b>1 190</b>
	<hr/>

**Пример 8а.****(баланс на дату после приобретения, владение 20%)**

Предположим, что все условия примера 8 сохраняются, но в течение 2006 года компании «Альфа» и «Дельта» получили чистую прибыль в размере соответственно 20 млн.руб. и 100 млн.руб. (в корреспонденции с денежными средствами).

В результате соответствующие балансовые статьи компаний по состоянию на 31.12.2006 имеют следующий вид:

	<b>Альфа</b>	<b>Дельта</b>
	<u>(млн.руб.)</u>	<u>(млн.руб.)</u>
Денежные средства	140	170
Накопленный капитал	420	300

Все остальные статьи балансовых отчетов остались без изменений.

**Требуется:** Составить балансовый отчет группы компаний по состоянию на 31.12.2006.

**Шаг 1. Определение структуры группы.**

Как и в примере 8, группа включает в себя материнскую компанию («Альфа») и зависимую компанию («Дельта»), доля владения составляет 20%.

Применяемый метод: метод долевого участия.

**Шаг 2. Элиминирование внутригрупповых операций.**

Общая сумма инвестиций компании «Альфа» уменьшается на величину инвестиций в зависимую компанию ( $250 - 150 = 100$  млн.руб.).

Элиминирование дебиторской и кредиторской задолженности при методе долевого участия не применяется.

**Шаг 3. Расчет инвестиций в зависимые компании.**

Общие инвестиции в зависимую компанию рассчитываются как сумма первоначальной инвестиции и доли компании-инвестора в приросте чистых активов (численно равен приросту нераспределенного капитала) зависимой компании за период с даты приобретения доли владения ( $150 + 20\% \times 100 = 170$  млн.руб.).

Гудвил при методе долевого участия не рассчитывается.

**Шаг 4. Расчет доли меньшинства.**

Доля меньшинства при методе долевого участия не рассчитывается.

**Шаг 5. Расчет накопленного капитала группы.**

Накопленный капитал группы складывается из накопленного капитала компании «Альфа» и ее доли в накопленном капитале компании «Дельта», сформированном за период после даты приобретения ( $420 + 20\% \times 100 = 440$  млн.руб.).

**Шаг 6. Формирование консолидированного балансового отчета.**

Постатейное формирование консолидированного балансового отчета дает те же результаты, что и в примере 8, за исключением следующих статей:

- инвестиции в зависимые компании: 170 млн.руб. (шаг 3);
- денежные средства: 140 млн.руб. (показатель компании «Альфа»);
- накопленный капитал: 440 млн.руб. (шаг 5).



Итоговый консолидированный балансовый отчет группы компаний по состоянию на 31.12.2006 выглядит следующим образом:

	<b>Группа</b> <b>(млн.руб.)</b>
<b><u>АКТИВЫ</u></b>	
Основные средства	500
Нематериальные активы	150
Инвестиции в зависимые компании	170
Инвестиции	100
Дебиторы	95
Материалы	75
Денежные средства	140
	<b><u>1 230</u></b>
<b><u>ПАССИВЫ</u></b>	
Акционерный капитал	700
Накопленный капитал	440
Кредиторы	90
	<b><u>1 230</u></b>

\* \* \*

Наконец, рассмотрим комплексный пример, когда в состав группы одновременно входят дочерняя компания, совместное предприятие и зависимая компания.

### **Комплексный пример**

**(дочерняя компания, совместное предприятие, зависимая компания)**

В различные моменты времени в прошлом компания «Альфа» приобрела:

- 80% обыкновенных акций компании «Бета» за 300 млн.руб.;
- 80% обыкновенных акций совместного предприятия «Гамма» за 160 млн.руб.;
- 20% обыкновенных акций компании «Дельта» за 70 млн.руб.

Компании «Бета», «Гамма» и «Дельта» являются дебиторами компании «Альфа», по состоянию на 31.12.2006 их задолженности составляют соответственно 30 млн.руб., 50 млн.руб. и 10 млн.руб.

Предполагается, что:

- акционерный капитал компаний не изменялся с течением времени;
- все балансовые статьи оценены по их справедливой стоимости;
- переоценка гудвила не производится.

Балансовые отчеты компаний по состоянию на 31.12.2006 (с учетом операции по приобретению):

	<b>Альфа</b> <u>(млн.руб.)</u>	<b>Бета</b> <u>(млн.руб.)</u>	<b>Гамма</b> <u>(млн.руб.)</u>	<b>Дельта</b> <u>(млн.руб.)</u>
<b><u>АКТИВЫ</u></b>				
<b>Основные средства</b>	<b>100</b>	<b>400</b>	<b>200</b>	<b>200</b>
<b>Нематериальные активы</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>200</b>	<b>300</b>
<b>Инвестиции</b>	<b>800</b>	<b>200</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
- в т.ч. в «Бета»	300			
- в «Гамма»	160			
- в «Дельта»	70			
<b>Дебиторы</b>	<b>150</b>	<b>100</b>	<b>80</b>	<b>50</b>
- в т.ч. «Бета»	30			
- «Гамма»	50			
- «Дельта»	10			
<b>Материалы</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>200</b>	<b>400</b>
<b>Денежные средства</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>120</b>	<b>50</b>
	<b><u>1 300</u></b>	<b><u>1 000</u></b>	<b><u>900</u></b>	<b><u>1 100</u></b>
<b><u>ПАССИВЫ</u></b>				
<b>Акционерный капитал</b>	<b>500</b>	<b>250</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Накопленный капитал</b>	<b>300</b>	<b>150</b>	<b>120</b>	<b>200</b>
- в т.ч. на дату приобр-я		50	100	150
<b>Кредиторы</b>	<b>500</b>	<b>600</b>	<b>680</b>	<b>800</b>
- в т.ч. «Альфа»		30	50	10
	<b><u>1 300</u></b>	<b><u>1 190</u></b>	<b><u>900</u></b>	<b><u>1 100</u></b>

**Требуется:** Составить балансовый отчет группы компаний по состоянию на 31.12.2006.

### **Шаг 1. Определение структуры группы.**

Группа включает в себя:

- материнскую компанию «Альфа»;
- дочернюю компанию «Бета» (доля владения 80%, применяемый метод консолидации – полная консолидация);
- совместное предприятие «Гамма» (доля владения 80%, применяемый метод консолидации – пропорциональная консолидация);
- зависимую компанию «Дельта» (доля владения 20%, применяемый метод консолидации – метод долевого участия).

### **Шаг 2. Элиминирование внутригрупповых операций.**

После элиминирования внутригрупповой задолженности и корректировки инвестиций компании «Альфа» соответствующие балансовые статьи примут следующий вид:

	<b>Альфа</b>	<b>Бета</b>	<b>Гамма</b>	<b>Дельта</b>
	<u>(млн.руб.)</u>	<u>(млн.руб.)</u>	<u>(млн.руб.)</u>	<u>(млн.руб.)</u>
Инвестиции	270	...	...	...
Дебиторы	80	...	...	...
Кредиторы	...	570	630	...

**Шаг 3. Расчет гудвила.**

Гудвил рассчитывается как сумма двух составляющих:

- гудвила, возникающего при инвестициях в дочернюю компанию;
- гудвила, возникающего при инвестициях в совместное предприятие.

Расчет гудвила, возникающего при инвестициях в дочернюю компанию:

	<u>(млн.руб.)</u>
Инвестиции в дочернюю компанию «Бета»	300
Доля в чистых активах компании «Бета» по состоянию на дату приобретения (80% от 300 млн.руб.)	<u>240</u>
Гудвил	<u><u>60</u></u>

Расчет гудвила, возникающего при инвестициях в совместное предприятие:

	<u>(млн.руб.)</u>
Инвестиции в совместное предприятие «Гамма»	160
Доля в чистых активах компании «Гамма» по состоянию на дату приобретения (80% от 200 млн.руб.)	<u>160</u>
Гудвил	<u><u>0</u></u>

Общая сумма гудвила составляет 60 млн.руб.

**Шаг 3а. Расчет инвестиций в зависимые компании.**

Общая сумма инвестиций в зависимую компанию рассчитывается как сумма первоначальной инвестиции и доли компании-инвестора в приросте чистых активов (численно равен приросту нераспределенного капитала) зависимой компании за период с даты приобретения доли владения.

	<u>(млн.руб.)</u>
Инвестиция в зависимую компанию «Дельта»	70
Доля в приросте чистых активов компании «Дельта» (20% от 50 млн.руб.)	<u>10</u>
Инвестиции в зависимую компанию	<u><b>80</b></u>

**Шаг 4. Расчет доли меньшинства.**

Доля меньшинства определяется только для дочерней компании («Бета»), как доля прочих (отличных от «Альфа») акционеров компании «Бета» в ее чистых активах по состоянию на отчетную дату.

В данном случае доля меньшинства составляет  $20\% \times (250 + 150) = 80$  млн.руб.

**Шаг 5. Расчет накопленного капитала группы.**

Накопленный капитал группы складывается из накопленного капитала компании «Альфа» по состоянию на отчетную дату и долей компании «Альфа» в приросте накопленного капитала компаний «Бета», «Гамма» и «Дельта» за период с момента приобретения (инвестирования).

	<u>(млн.руб.)</u>
Накопленный капитал компании «Альфа» по состоянию на отчетную дату	300
Доля в приросте накопленного капитала компании «Бета» (80% от 100 млн.руб.)	80
Доля в приросте накопленного капитала компании «Гамма» (80% от 20 млн.руб.)	16
Доля в приросте накопленного капитала компании «Дельта» (20% от 50 млн.руб.)	<u>10</u>
Накопленный капитал группы	<u><u>406</u></u>

#### **Шаг 6. Формирование консолидированного балансового отчета.**

Постатейное формирование консолидированного балансового отчета дает следующие результаты:

- основные средства:  $100 + 400 + 80\% \times 200 = 660$  млн.руб.;
- нематериальные активы:  $100 + 100 + 80\% \times 200 = 360$  млн.руб.;
- гудвил: 60 млн.руб. (по результатам шага 3);
- инвестиции в зависимые компании: 80 млн.руб. (по результатам шага 3а);
- инвестиции:  $270 + 200 + 80\% \times 100 = 550$  млн.руб. (с учетом элиминирования внутригрупповых операций на шаге 2);
- дебиторы:  $80 + 100 + 80\% \times 80 = 244$  млн.руб. (с учетом элиминирования внутригрупповых операций на шаге 2);
- материалы:  $100 + 100 + 80\% \times 200 = 360$  млн.руб.;
- денежные средства:  $50 + 100 + 80\% \times 120 = 246$  млн.руб.;
- акционерный капитал: 500 млн.руб. (только акционерный капитал компании «Альфа»);
- накопленный капитал: 406 млн.руб. (по результатам шага 5);

- кредиторы:  $500 + 570 + 80\% \times 630 = 1574$  млн.руб. (с учетом элиминирования внутригрупповых операций на шаге 2).

Итоговый консолидированный балансовый отчет группы компаний по состоянию на 31.12.2006 выглядит следующим образом:

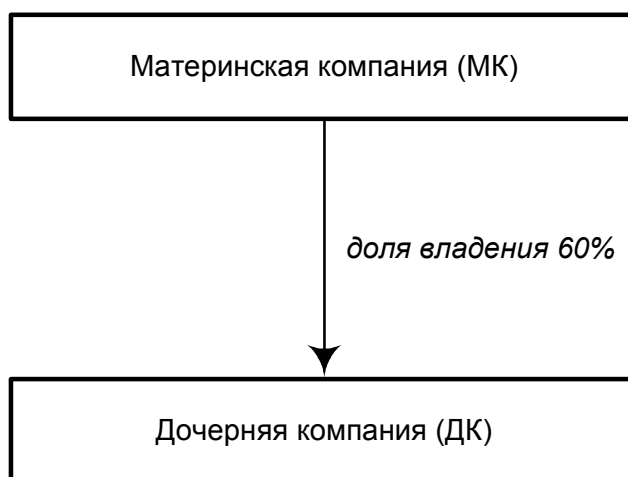
	<b>Группа</b> <u>(млн.руб.)</u>
<b><u>АКТИВЫ</u></b>	
Основные средства	660
Нематериальные активы	360
Гудвил	60
Инвестиции в зависимые компании	80
Инвестиции	550
Дебиторы	244
Материалы	360
Денежные средства	<u>246</u>
	<b><u>2 560</u></b>
<b><u>ПАССИВЫ</u></b>	
Акционерный капитал	500
Накопленный капитал	406
Доля меньшинства	80
Кредиторы	<u>1 574</u>
	<b><u>2 560</u></b>



### Консолидация при сложной структуре владения

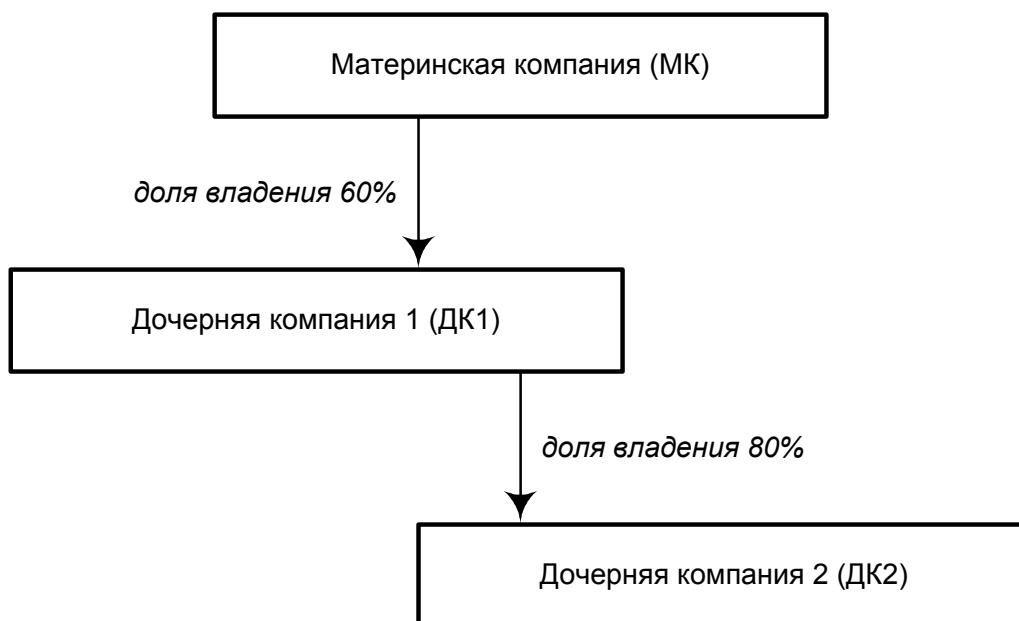
При сложной структуре владения возникают особенности, связанные с определением доли меньшинства. Доля меньшинства – это часть чистых активов группы, принадлежащих (находящихся в собственности) миноритарным акционерам. Как правило, расчет доли меньшинства в группе с простой организационной структурой не вызывает затруднений. Процент чистых активов, принадлежащих меньшинству, рассчитывается по формуле: 100% минус доля владения группы в дочернем предприятии.

Например, при структуре, приведенной на рисунке 2.4.1., доля меньшинства составляет 40% от чистых активов (исключая прибыль дочернего предприятия на момент его приобретения).



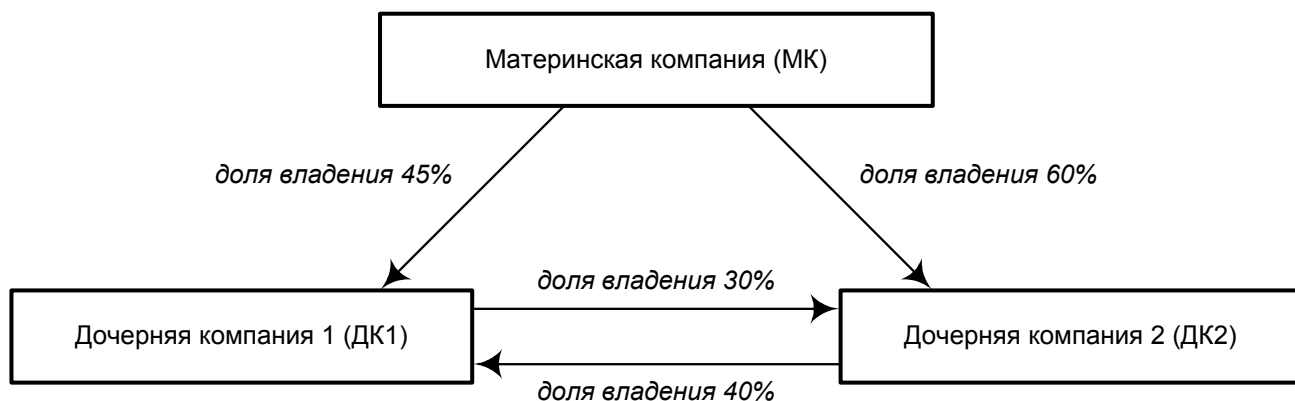
*Рис . 2.4.1. Группа с прямым владением*

При косвенном владении (рис. 2.4.2.) доля владения группы в ДК2 рассчитывается как произведение долей владения МК в ДК1 и ДК1 в ДК2:  $60\% \times 80\% = 48\%$ . Соответственно, доля меньшинства в ДК2 составляет  $100\% - 48\% = 52\%$ .



**Рис. 2.4.2. Группа с косвенным владением**

Сложнее обстоит дело в группах со сложной организационной структурой, где распространено взаимное владение (*mutual holding*). При взаимном владении (рис.2.4.3.) доля меньшинства рассчитывается путем решения системы уравнений, либо при помощи итерационных расчетов.



*Рис. 2.4.3. Группа с взаимным владением*

В приведенном на рисунке 2.4.3. случае доля группы в ДК1 рассчитывается следующим образом:

Прямое владение МК в ДК1 45,0%

Косвенное владение МК в ДК1

(с учетом взаимного владения ДК1 и ДК2)

- первая итерация  $45\% \times 30\% \times 40\% =$  5,4 %

- вторая итерация  $5,4\% \times 30\% \times 40\% =$  0,6%

6,0%

Косвенное владение МК в ДК1

через ДК2

- первая итерация  $60\% \times 40\% =$  24,0%

- вторая итерация  $24\% \times 30\% \times 40\% =$  2,9%

26,9%

**ИТОГО**

**77,9%**

Соответственно, доля меньшинства в ДК1 составляет:  $100\% - 77,9\% = 22,1\%$ . Аналогично осуществляется расчет для ДК2.

На практике встречаются и более сложные варианты взаимного владения в группе. При этом правила расчета доли меньшинства усложняются.

\* \* \*

В данном параграфе основные принципы консолидации финансовой отчетности изложены на примере балансового отчета. Аналогичные принципы действуют и при формировании других форм отчетности – консолидированного отчета о прибылях и убытках или консолидированного отчета о движении денежных средств. В этих случаях процесс консолидации также не сводится к простому сложению данных нескольких отчетов, а предусматривает ряд дополнительных процедур, включая элиминирование внутригрупповых операций, расчет для меньшинства и некоторые другие.

Кроме того, дополнительные расчетные трудности могут возникать в случаях постепенного приобретения или дезинвестиций (изъятия капитала). В этих случаях члены группы в течение отчетного периода могут менять свой внутригрупповой статус (например, превращение из зависимой компании в дочернюю или наоборот), здесь также возникает ряд методологических трудностей при расчете накопленного капитала группы компаний.

Эти случаи не рассматриваются в данном учебном пособии, но, тем не менее, они представляют собой еще один аргумент в пользу применения информационных технологий для решения задач консолидации.

## **2.5. Практические аспекты формирования и анализа консолидированной отчетности**

В стандартах финансовой отчетности приводятся общие правила и требования к консолидации. Тем не менее, конкретные процедуры формирования консолидированной отчетности, как правило, носят индивидуальный характер и зависят от таких факторов, как размер группы, география размещения компаний, входящих в группу, сложность внутригрупповых юридических и хозяйственных взаимосвязей, виды бизнеса, которыми занимаются компании группы, подходы к сегментированию бизнеса группы и других. Что же касается техники формирования консолидированной отчетности, то она, в свою очередь, зависит от методологического обеспечения, а также от применяемых технических и программных средств.

Если попытаться классифицировать типовые проблемы, с которыми сталкиваются предприятия в процессе формирования консолидированной отчетности, то эти проблемы могут быть подразделены на методологические и организационные.

Методологические проблемы возникают на этапе непосредственного формирования консолидированной финансовой отчетности. Несмотря на то, что их круг довольно индивидуален, можно выделить наиболее типичные задачи, к которым относятся:

- обеспечение сопоставимости показателей консолидируемой отчетности;
- мультивалютность (отражение показателей, применяемых для консолидации отчетности, в единой валюте);
- трансформация отчетности, составленной в соответствии с российскими бухгалтерскими стандартами, в стандарты МСФО или US GAAP;
- определение доли меньшинства в группах со сложной структурой.

Что касается основных организационных задач, то можно выделить две группы:

- сбор и структурирование данных, необходимых для консолидации;
- организация процесса непосредственной консолидации, включая разработку регламента формирования консолидированной отчетности, который должен учитывать

все необходимые процедуры, а также документооборот и правила оформления результатов каждого этапа консолидации.

Кроме того, в самостоятельную группу задач, имеющих отношение к консолидации, можно выделить задачи по рациональному использованию консолидированной отчетности.

Рассмотрим перечисленные задачи более подробно.

### **Обеспечение сопоставимости показателей консолидируемой отчетности**

Отчетность компаний, входящих в состав группы, может формироваться с применением различных учетных подходов. Типичный пример – начисление амортизации, когда по отношению к одинаковым объектам основных средств разные предприятия группы применяют разную политику. Как правило, различие состоит в применяемых нормах амортизации. Это объясняется разными причинами: бухгалтеры предприятий могут по-разному оценивать срок полезного использования объекта основных средств, применять понижающие или повышающие коэффициенты к норме амортизации и т.д. Помимо основных средств, различия в учетной политике нередко затрагивают стоимость товарно-материальных запасов: предприятия группы могут оценивать запасы по разным методам – по средней себестоимости, методу ФИФО или ЛИФО.

Очевидно, что для формирования консолидированной отчетности должна использоваться сопоставимая информация, в противном случае достоверность отчетности может существенно пострадать. Поэтому для достижения сопоставимости все показатели предприятий группы необходимо привести к единой оценке. Как правило, при формировании консолидированной отчетности применяются методы, утвержденные в учетной политике головной компании группы.

Решение проблемы сопоставимости показателей, включаемых в консолидированную отчетность, вызывает определенные затруднения. Дело в том, что для достижения сопоставимости отчетность дочерних компаний должна быть либо трансформирована, либо составлена заново. Оба эти процесса весьма трудоемки. Иногда достижение полной сопоставимости без искажения отчетности вовсе не представляется возможным, поскольку на каждом предприятии методика учета активов и пассивов применяется из периода в период на протяжении достаточно продолжительного времени. Результаты прошлого периода при этом всегда оказывают влияние на результаты периода текущего. На практике рассматриваемая проблема, как правило, решается путем введения единой учетной политики для предприятий, входящих в группу. При этом те предприятия, которые не применяют принятую в группе учетную политику, представляют для консолидации трансформированную отчетность.

### **Мультивалютность**

Современные финансово-промышленные группы, как правило, являются транснациональными, в их состав входят предприятия, находящиеся в разных странах. В связи с этим приобретает актуальность проблема пересчета показателей отчетности предприятий группы в валюту материнской компании (или в иную валюту, используемую группой для формирования консолидированной отчетности).

Правила пересчета валют отражены в IAS 21 «Влияние изменений валютных курсов». При пересчете финансовой отчетности зарубежной дочерней компании выполняются следующие процедуры:

- статьи активов и обязательств дочерней компании пересчитываются по курсу на конец периода;
- статьи доходов и расходов дочерней компании пересчитываются по среднему курсу за период. Исключение составляют случаи, когда дочерняя компания

расположена в стране с гиперинфляционной экономикой, в этом случае статьи дохода и расходов пересчитываются по курсу на конец периода;

- статьи капитала и нераспределенной прибыли пересчитываются по курсам на дату совершения операций.

Рассматриваемая задача является достаточно трудоемкой, особенно если в состав группы входят несколько зарубежных компаний из разных стран. Решение задачи зависит от уровня автоматизации процесса консолидации. При этом необходимо иметь в виду, что без применения средств автоматизации данная задача в большинстве средних и крупных групп решена быть не может. В настоящее время для решения данной задачи многие российские группы используют электронные таблицы, несмотря на существенную ограниченность их функциональности.

### **Сбор исходных данных**

Несмотря на то, что процесс консолидации не является учетным процессом в классическом понимании, методология консолидации требует использования не только отчетности компаний группы, но и ряда дополнительных показателей, необходимых как для трансформации, так и для непосредственной консолидации. Например, для расчета гудвила необходим показатель справедливой стоимости чистых активов дочерней компании на момент ее приобретения или изменения доли владения. При расчете внутригрупповой прибыли необходимы показатели, отражающие выручку компаний от продаж внутри группы, а также внутригрупповую себестоимость, движение приобретенных внутри группы активов и др. Для элиминирования внутригрупповых расчетов необходимы данные о внутригрупповой задолженности. Необходимы также нефинансовые показатели, такие как количество голосующих акций предприятий группы, принадлежащих прямо или косвенно материнской компании. Все эти показатели необходимо получить от предприятий группы.



В каждой группе применяется собственная процедура сбора показателей. Как правило, она сводится к формированию специальных внутригрупповых форм отчетности, разработанных в соответствии с применяемой в группе методикой консолидации. В крупных организационных структурах сбор и структурирование исходной информации, как правило, превращается в довольно большую проблему: с одной стороны, требуется обеспечить качество собираемой информации, с другой – необходимо оптимизировать затраты по ее сбору и группировке.

Задачи сбора и структурирования исходных для консолидации данных могут быть решены одним из двух методов – путем сбора и обработки специальной внутригрупповой отчетности, либо путем формирования единой информационной базы.

**Первый метод** вряд ли можно признать оптимальным: он довольно трудоемок и связан с рисками искажения информации, поскольку предусматривает ее двойную обработку (в момент заполнения форм внутригрупповой отчетности и в момент переноса данных в консолидационные регистры). Этот метод практически не использует возможностей автоматической обработки информации, либо использует их на начальном уровне (электронные таблицы).

**Второй метод** является более прогрессивным, поскольку построен на возможности применения более адекватных автоматизированных систем. Но здесь немаловажно то, каковы возможности используемого программного обеспечения: ведь в случае применения малофункциональной системы ситуация будет немногим отличаться от предыдущей.

### **Использование консолидированной отчетности**

Формирование качественной консолидированной отчетности требует определенных затрат, и эти затраты должны окупаться за счет рационального использования консолидированной информации для эффективного управления

группой. В частности, информация, получаемая при составлении консолидированной отчетности, может быть использована для формирования сегментной отчетности, бюджетирования, планирования изменений в составе группы и т.д.

По мнению многих специалистов-практиков, решение этих задач в большинстве случаев находится на относительно невысоком уровне: информация, полученная в процессе консолидации отчетности, практически не используется для управления группой. Обычно это связано с тем, что применяемые технологические решения не позволяют свободно манипулировать полученной информацией. Так возникает проблема несоответствия затрат, связанных с формированием консолидированной отчетности и тех преимуществ, которые эта отчетность может обеспечить.

Прикладные задачи могут быть успешно решены только с применением программных средств, которые позволяют гибко описать структуру группы, сформировать сегментную отчетность, а также произвести многовариантные вычисления, в зависимости от состава группы. Допустим, что имеются предприятия, которые по действующим правилам не должны включаться в консолидированную отчетность, но показатели которых руководство хотело бы консолидировать в управленческих целях. В этом случае можно описать дополнительную структуру и соответствующие данные, после чего пользователь может получить консолидированный отчет в таком виде, как будто эти организации являются «полноправными» членами группы. На этой основе можно анализировать последствия возможных приобретений и слияний. Гибко настраиваемые методы, применяемые в специализированных системах, дают возможность представления консолидированной отчетности сразу в нескольких стандартах: российских, МСФО, US GAAP. Помимо этого, системы консолидации дают возможности графического представления информации, а также возможности вывода данных в текстовые файлы и электронные таблицы.

## 2.6. Трансформация финансовой отчетности

Трансформация отчетности с целью ее представления по правилам общепризнанных стандартов (МСФО или US GAAP) в настоящее время весьма распространена в России. Многие российские предприятия и группы компаний имеют иностранных акционеров, которые обычно больше доверяют отчетности, сформированной по общепризнанным правилам. Кроме того, на большинстве зарубежных финансовых рынков, представление отчетности, составленной по общепризнанным стандартам, является обязательным условием допуска ценных бумаг к листингу.

В настоящее время российские предприятия не имеют возможности вести бухгалтерский учет в соответствии с МСФО или US GAAP, поскольку законодательство России обязывает применять российские учетные стандарты. Существуют также некоторые взаимосвязи между бухгалтерским и налоговым законодательством, результатом которых является использование отдельных показателей бухгалтерского учета для исчисления налоговой базы и осуществления налогового контроля. Таким образом, для получения бухгалтерской отчетности, составленной по стандартам МСФО или US GAAP, российским предприятиям необходимо либо вести параллельный учет (по российским правилам, плюс по правилам международных стандартов), либо производить трансформацию отчетности.

Параллельный учет – не очень популярный метод формирования международной отчетности. Это объясняется высокой трудоемкостью учета и отсутствием развитых информационных систем, обеспечивающих решение этой задачи. И хотя в последние годы компании – разработчики бухгалтерского программного обеспечения сделали существенные шаги навстречу автоматизации параллельного учета, предприятия все же предпочитают трансформацию отчетности.

Трансформация отчетности заключается в представлении отдельных ее статей по правилам МСФО или US GAAP и включает следующие этапы:

- реклассификация статей отчетности;

- корректировка оценки статей отчетности;
- начисление отдельных показателей.

### **Реклассификация статей отчетности**

Представление статей российской финансовой отчетности не всегда совпадает с представлением статей отчетности, составленной по международным стандартам. В частности, можно выделить следующие типы различий:

- различия в группировке статей отчетности;
- различия в способах раскрытия статей отчетности;
- различия в содержании статей отчетности.

Различия в группировке заключаются в разных способах их расположения в финансовых отчетах. Например, в российской учетной практике и в МСФО принято группировать статьи балансового отчета по принципу возрастания ликвидности (от внеоборотных активов к текущим), а в учетной практике US GAAP статьи группируются по принципу убывания ликвидности (от денежных средств к внеоборотным активам). Кроме того, некоторые статьи могут представляться в балансе по-разному.

Различия в способах раскрытия статей отчетности прослеживаются при отражении сумм по отдельным статьям в отчетности. Например, практика учета по US GAAP в отношении многих активов и пассивов (дебиторская и кредиторская задолженность, задолженность по займам и т.д.) требует раскрытия их долгосрочной и краткосрочной части. В российской отчетности такое деление производится не во всех случаях.

Различия в содержании статей отчетности состоят в наличии некоторых нетипичных статей отчетности. Например, в российской отчетности могут встречаться статьи фондов социальной сферы и др., отсутствующие в отчетности, сформированной

по US GAAP. По мере сближения учетных систем такие различия нивелируются законодательно, однако до сих пор могут возникать в отчетах отдельных компаний.

Операции по реклассификации осуществляются с целью устранения упомянутых различий между статьями российской отчетности и отчетности, составленной по МСФО или US GAAP.

### **Корректировка оценки статей отчетности**

В учетной практике МСФО и US GAAP используются отличные от российской практики методы учета отдельных активов и обязательств. Например, статья «Основные средства» в российском учете может подвергаться переоценке, что в US GAAP не допускается. Различными являются и нормы амортизации указанных активов. В силу этих причин, при трансформации отчетности предприятия в форматы МСФО или US GAAP осуществляются корректировочные проводки, устраняющие указанные различия. Например, при трансформации статьи «Основные средства» необходимо пересчитать стоимость основных средств по правилам, применяемым в МСФО или US GAAP.

### **Операции по начислению отдельных сумм**

Для соблюдения принципа соответствия и отражения затрат в правильном периоде производятся дополнительные начисления отдельных сумм. Например, в российской практике не всегда начисляется резерв на отпуска, а также не отражаются затраты, не подтвержденные первичными документами. В результате такие затраты некорректно попадают в последующие периоды. Такие расхождения устраняются при помощи начислений.

В целом можно отметить, что задача трансформации отчетности является одной из сложных методологических задач. Она не только трудоемка, но требует от специалистов знания правил соответствующих международных стандартов. Кроме того, эта задача достаточно сложно поддается автоматизации.

## **Глава 3. РЕАЛИЗАЦИЯ ФУНКЦИЙ ФОРМИРОВАНИЯ И АНАЛИЗА ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ В ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМАХ**

### **3.1. Применение информационных систем для формирования и анализа финансовой отчетности**

В качестве основных инструментов формирования и анализа консолидированной финансовой отчетности можно выделить четыре категории программных средств:

- электронные таблицы;
- системы управления ресурсами предприятий (ERP-системы);
- заказные разработки;
- специализированные системы формирования и анализа консолидированной финансовой отчетности, входящие в состав систем управления эффективностью бизнеса (BPM-систем).

#### **Электронные таблицы**

Электронные таблицы являются весьма распространенным инструментом формирования самой разной отчетности, именно они часто применяются для решения задач консолидации финансовой отчетности в компаниях, где уровень автоматизации характеризуется наличием большого количества разнообразных учетных приложений.

Неоспоримым достоинством электронных таблиц являются их простота и доступность. Тем не менее, сложность методологии консолидации (особенно в условиях сложной структуры владения, изменений в составе группы и мультивалютности), а также повышение требований к срокам формирования консолидированной финансовой отчетности делает электронные таблицы малопригодными для крупных корпораций.

Основные недостатки электронных таблиц как инструмента консолидации проявляются в следующих аспектах:

- администрирование и поддержка системы консолидации;
- управление правами доступа;
- практическая реализация;
- качество данных;
- аналитические возможности.

Рассмотрим подробнее каждый из перечисленных аспектов.

#### **Администрирование и поддержка системы консолидации.**

Электронные таблицы не содержат встроенных средств поддержки методологии и процессов формирования консолидированной отчетности. В частности, отсутствуют средства поддержки описания иерархической структуры группы компаний, периодов отчетности (с учетом их вложенности), мультивалютности (с учетом возможности трансляции валют по различным курсам)

В принципе (и это подтверждает опыт многих компаний), все необходимые расчеты могут быть в той или иной мере реализованы и в электронных таблицах, но это связано со значительной трудоемкостью.

#### **Управление правами доступа.**

Другой недостаток электронных таблиц состоит в недостаточных возможностях организации коллективной работы пользователей, в том числе управлении правами доступа. В то же время этот аспект представляется весьма важным, поскольку в



процесс сбора и выверки учетных данных, как правило, вовлекается значительное число специалистов. Для решения этой задачи в электронных таблицах для каждого сотрудника приходится создавать отдельный набор таблиц.. В результате возникает громоздкая система файлов, поддержка которой требует больших трудозатрат.

### **Практическая реализация.**

Еще одна проблема связана с практической реализацией моделей, построенных в электронных таблицах. Такие модели создаются в терминах отдельных ячеек и не используют ссылок на динамически изменяющиеся справочные данные. Поэтому любые изменения требуют значительной переработки модели. В этих условиях модель перестает обеспечивать прозрачность расчетов и ограничивает возможности аудита.

Более того, реализация модели в электронных таблицах требует использования специального встроенного языка программирования. Это может привести к необоснованному разделению ответственности между предметными специалистами и сотрудниками службы информационных технологий.

### **Качество данных.**

При реализации сложных моделей качество данных, полученных при помощи электронных таблиц, оставляет желать лучшего, что, как правило, объясняется ошибками в перекрестных ссылках и макросах. Кроме того, в электронных таблицах отсутствуют централизованное хранение информации и контроль ссылочной целостности данных.

Электронные таблицы также не позволяют контролировать изменения данных и идентифицировать пользователей, ответственных за эти изменения.

### **Аналитические возможности.**

Электронная таблица по своей сути двумерна и не предусматривает многомерного представления данных. Это ограничивает возможности анализа учетной информации и формирование аналитических срезов консолидированной отчетности

(что особенно важно при консолидации данных управленческого учета или бюджетной информации).

Кроме того, электронным таблицам свойственна недостаточная гибкость при построении отчетов, что также является существенным недостатком.

В целом можно признать, что электронные таблицы могут использоваться в качестве инструмента формирования и анализа консолидированной финансовой отчетности, но их применение связано со значительными трудозатратами, потерянным временем и рисками искажения информации. Такие обстоятельства вряд ли можно считать соответствующими лучшей практике корпоративного управления.

### **Системы управления ресурсами предприятия (ERP-системы)**

Особенностью систем управления ресурсами предприятия (ERP-систем) является то, что они ориентированы на обработку отдельных операций (транзакций). Такие системы всегда обладают развитой функциональностью в области «первичного» бухгалтерского учета (бухгалтерского отражения отдельных операций) и формирования финансовой отчетности на уровне отдельных организаций.

Однако функции формирования консолидированной финансовой отчетности в ERP-системах, как правило, не проработаны с достаточной детализацией. К тому же для их практического использования требуется, чтобы вся группа компаний была охвачена одной общей ERP-системой (теоретически, это возможно, но на практике встречается крайне редко).

Также можно отметить ограниченность ERP-систем в части анализа финансовой информации, которая хранится в таких системах в реляционном виде, что не всегда удобно для многомерного представления данных и их анализа.

Заметим, что такие известные разработчики ERP-решений, как SAP и Oracle создали специализированные системы консолидации, дополняющие их ERP-системы.

### **Заказные разработки**

Заказные разработки, созданные специалистами ИТ-службы компании или внешними разработчиками, позволяют учесть все особенности конкретной задачи. Это оправдано в том случае, если задача настолько специфична, что рынок не готов предложить для ее решения какие-либо тиражируемые решения. По-видимому, задачи консолидации не относятся к числу специфичных, ввиду их стандартизации и распространенности.

Разрабатывая систему консолидации «с нуля», компания рискует столкнуться с набором проблем, характерных для всех заказных разработок. К ним, прежде всего, относятся:

- длительное время разработки и большое количество затраченных трудовых и финансовых ресурсов, что связано с программированием функциональности, уже имеющейся в специализированных системах;
- риск неэффективности, отсутствие возможности апробации системы в течение длительного времени, невозможность использования опыта других компаний;
- значительные затраты на техническую поддержку и последующее развитие системы;
- риск возникновения зависимости предприятия от относительно небольшой группы разработчиков.

### **Специализированные системы**

Специализированные системы формирования и анализа консолидированной финансовой отчетности являются одной из составляющих комплексной системы управления эффективностью бизнеса (*Business Performance Management, BPM*), что подчеркивает роль консолидированной отчетности в системе корпоративного управления.

Специализированные системы выгодно отличаются от возможностей электронных таблиц, ERP-систем и заказных разработок. При этом можно выделить следующие основные достоинства специализированных систем:

- наличие всей необходимой функциональности, в том числе в части методологии консолидации и организации процесса формирования консолидированной отчетности в крупных группах компаний;
- возможность многомерного представления данных, развитые функции анализа финансовой отчетности;
- тиражируемость, возможность использования опыта других предприятий, в сочетании с возможностями параметризации и гибкой настройки;
- относительная простота настройки и администрирования (большинство операций выполняются предметными специалистами, с минимальным участием службы автоматизации);
- развитые возможности интеграции, в том числе в условиях, когда разные компании группы используют разные учетные и ERP-системы.

Как показывает опыт, именно специализированные системы в настоящее время становятся основным инструментом, применяемым для решения задач формирования и анализа консолидированной финансовой отчетности. Наиболее известными разработчиками таких систем являются Hyperion Solutions Corp., SAP, Oracle, Cognos, Extensity, OutlookSoft и некоторые другие.

## 3.2. Функции учета и отчетности в системах управления ресурсами предприятий (ERP-системах)

### Определение ERP-системы

Термин *ERP-система* (*Enterprise Resource Planning* – Управление ресурсами предприятия) употребляется в двух аспектах.

Во-первых, ERP – это информационная система для идентификации и планирования всех ресурсов предприятия, которые необходимы для осуществления продаж, производства, закупок и учета в процессе выполнения клиентских заказов.

Во-вторых, ERP – это методология эффективного планирования и управления всеми ресурсами предприятия, которые необходимы для осуществления продаж, производства, закупок и учета при исполнении заказов клиентов в сферах производства, дистрибуции и оказания услуг.

Методологической основой ERP-систем для производственных предприятий считают концепцию MRP II (*Manufacturing Resource Planning* – Планирование производственных ресурсов).

MRP II предусматривает согласование потребностей в материалах с возможностями производства. Эта функция получила название CRP (*Capacity Requirements Planning* - Планирование необходимых мощностей). Таким образом, MRP II представляет собой сочетание планирования по MRP с функцией CRP, включая управление складами, снабжением, продажами и производством.

Дальнейшее развитие методов управления запасами и производством привело к появлению концепции APS (*Advanced Planning and Scheduling* – Усовершенствованное планирование). Эта методология появилась в середине 90-х годов и поэтому может считаться одной из последних разработок в теории управления производством.

Этот метод включает в себя две части: планирование производства и снабжения и диспетчеризацию производства. Первая часть метода APS похожа на алгоритм MRP

II. Существенное отличие заключается в том, что в системе APS согласование материалов и мощностей происходит не итеративно, а синхронно, что резко сокращает время перепланирования. Это особенно актуально для позаказного производства, а также в случаях жесткой конкуренции в сроках выполнения заказа и необходимости точного соблюдения этих сроков. Вторая часть метода APS – диспетчеризация производства, с возможностью учета различного рода ограничений, с элементами оптимизации.

Функции APS, присущие производственным ERP-системам, пока можно считать новыми не только для России, но и для большинства западных компаний. Тем не менее, считается, что со временем алгоритмы APS станут общепринятыми для многих производственных предприятий.

Развитие интегрированных систем управления потребовало решений, выходящих за привычные рамки ERP. Сочетание ERP-системы предприятия с решениями для электронного бизнеса породило качественно новую организационную и управленческую среду. Это сопровождалось появлением в практике корпоративного управления таких подходов, как управление цепочками поставок (*Supply Chain Management, SCM*) и управление взаимоотношениями с клиентами (*Customer Relationships Management, CRM*).

По мере развития соответствующего программного обеспечения и его интеграции с ERP-продуктами корпоративные системы управления стали выходить за традиционные рамки автоматизации операций внутри предприятия. Появились и новые термины: обычный контур управления (продажи–производство–закупки) стали называть *back-office* (внутренней системой), а функции взаимодействия с контрагентами и заказчиками – *front-office* (внешней системой). Именно эти изменения и позволили аналитической компании Gartner Group, спустя почти десятилетие после появления ERP, выдвинуть новую концепцию управления предприятием – ERP II (*Enterprise Resource and Relationship Processing* – Управление ресурсами и внешними отношениями предприятия).

Таким образом, ERP II – это результат развития методологии и технологии ERP в направлении более тесного взаимодействия предприятия с его клиентами и контрагентами. При этом управленческая информация компании не только используется для внутренних целей, но и служит для развития отношений сотрудничества с другими организациями.

Помимо новой управленческой ориентации, системы ERP II характеризуются и некоторыми технологическими особенностями. Здесь, прежде всего, имеется в виду Интернет-ориентированная архитектура, которая существенно отличается от архитектуры традиционных ERP-систем. Это обусловлено тем, что управленческая информация, ранее хранимая и применяемая только внутри предприятия, теперь должна быть доступной (разумеется, с разумными ограничениями) для информационных систем клиентов и партнеров. Таким образом, традиционная клиент-серверная архитектура начинает уступать место Web-клиентам и распределенным компонентным технологиям. Таким образом, ключевыми словами в концепции ERP II являются «сотрудничество» и «Интернет».

### **Основные элементы ERP-систем**

Большинство современных информационных систем класса ERP построены по модульному принципу, что дает заказчику возможность выбора и внедрения лишь тех модулей, которые ему действительно необходимы.

Модули разных систем могут отличаться как по названиям, так и по содержанию. Тем не менее, есть некоторый набор подсистем, который может считаться типовым для всех программных продуктов класса ERP. К таким подсистемам относятся: учет и управление финансами, управление запасами, управление производством, управление обслуживанием оборудования, управление персоналом. Кроме того, в состав ERP-систем также могут включаться дополнительные модули, такие как управление взаимоотношениями с клиентами или управление проектами.

**Подсистема «Учет и управление финансами»** является одной из важнейших подсистем программных продуктов класса ERP. Она обеспечивает ряд финансовых функций предприятия, включая ведение бухгалтерского и налогового учета, калькулирование себестоимости продукции, расчеты с дебиторами и кредиторами, расчет заработной платы персонала предприятия.

Подсистема включает в себя следующие модули:

- Главная книга;
- Кредиторы (счета к оплате);
- Дебиторы (счета к получению);
- Учет основных средств;
- Учет денежных средств;
- Расчет себестоимости;
- Расчет заработной платы;
- Налоговый учет.

Более подробно модули подсистемы «Учет и управление финансами» рассмотрены ниже.

**Подсистема «Управление запасами»**, реализуемая в ERP-системах, предоставляет возможность сотрудникам предприятия пользоваться мощными общекорпоративными средствами для получения в режиме реального времени информации о потребностях, состоянии запасов любого вида, включая сырье, полуфабрикаты, находящиеся в процессе обработки, готовые изделия, запасные части оборудования, инструменты и расходные материалы, в том числе о тех, которые имеются в наличии, заказаны, находятся в пути, размещены, доступны или недоступны.

Подсистема обеспечивает автоматизированное планирование пополнения запасов путем возобновления заказов, выявления дефицита и перемещения ресурсов с использованием интегрированных средств планирования потребностей в материалах. Пользователь может указать целевые функции, установить управляющие пополнением



триггеры и задать правила определения объемов заказов, чтобы сократить расходы за счет определения экономически эффективных размеров заказов на основе истории использования, требований к уровню резерва, стоимости хранения материалов и оформления заказа.

Поддерживаются всевозможные методы оценки запасов: включая по факту, стандартный, FIFO (первым прибыл - первым обслужен), LIFO (последним прибыл – первым обслужен) и средневзвешенный.

Подсистема включает в себя следующие модули:

- Прогнозирование запасов;
- Планирование потребностей в материалах;
- Управление складами;
- Обработка заказов на приобретение;
- Обработка заказов на поставки;
- Регистрация и анализ продаж;
- Управление перевозками.

**Подсистема «Управление производством»** служит для того, чтобы предоставить предприятиям инструмент для повышения качества обслуживания клиентов, обеспечив при этом максимально эффективное использование ресурсов предприятий.

Подсистема включает в себя следующие модули:

- Управление спецификациями продуктов и технологиями их производства;
- Основной производственный план;
- Обобщенное планирование загрузки мощностей;
- Оперативное планирование загрузки мощностей;
- Оперативное управление производством;
- Контроль серий и партий;
- Модуль «Управление качеством».

**Подсистема «Управление обслуживанием оборудования»** дает предприятиям возможность обеспечить общую эффективность работы в течение всего срока службы оборудования, а также повысить его производительность.

Подсистема включает в себя следующие модули:

- Библиотека оснастки и оборудования»;
- Гарантийные обязательства и контракты на обслуживание;
- Прогнозирование и предотвращение неисправностей;
- Планирование и контроль использования ресурсов;
- Материалы для обслуживания оборудования;
- Обработка заказов на приобретение материалов для обслуживания оборудования;
- Финансовое планирование и учет расходов на эксплуатацию и обслуживание.

**Подсистема «Управление персоналом»** позволяет хранить и использовать структурированную информацию о сотрудниках компании, их квалификации и производственном опыте. Для этого в модуле организовано централизованное ведение личных дел сотрудников, что позволяет быстро производить подбор кандидата на новую должность или в состав новой проектной группы.

Модуль позволяет автоматизировать процессы набора новых сотрудников и управлять ротацией кадров. Также поддерживаются процедуры проведения аттестации сотрудников и отражения результатов аттестаций в личных делах.

Планирование повышения квалификации сотрудников и их карьерного продвижения также может быть реализовано при помощи специальных функций и инструментов. В частности, можно оценивать текущий уровень квалификации и выявлять области возможных улучшений, а после этого – строить систему мероприятий, направленных на практическую реализацию выявленных возможностей. Кроме того, имеется возможность автоматизации управления учебными программами и тренингами, как внешними, так и внутрикорпоративными.

Таким образом, даже краткий обзор типовых подсистем и модулей ERP-системы наглядно характеризует ее комплексность и причастность к самым разным управленческим процессам.

### **Учетные функции в ERP-системах**

Бухгалтерский учет является неотъемлемой частью деятельности любого предприятия, что объясняется двумя причинами. Во-первых, бухгалтерский учет обязателен по закону, поскольку именно установленная финансовая отчетность служит основным источником информации для внешних пользователей, включая налоговые органы. Во-вторых, бухгалтерский учет – важный источник информации для менеджмента и принятия решений руководителями предприятия и его подразделений. Поэтому функции бухгалтерского учета всегда находятся в центре внимания разработчиков ERP-систем.

Разумеется, финансовые функции ERP-систем, охватывающие широкий круг управления финансами, не ограничиваются бухгалтерским учетом. Более того, с финансовыми модулями ERP-систем тесно связаны логистические и производственные функции, что обеспечивает предприятию интегрированное управление производственной и финансовой деятельностью.

Модули бухгалтерского учета разных ERP-систем имеют много общего и имеют примерно одинаковую функциональность, что объясняется высокой степенью стандартизации правил бухгалтерского учета. В то же время эти модули являются информационной основой для управленческого учета, поэтому они, как правило, в той или иной степени включают не только учетную, но и аналитическую функциональность. Впрочем, некоторые ERP-системы содержат дополнительные специализированные модули управленческого учета, расширяющие «стандартные» аналитические возможности учетных модулей (в этом отношении наиболее ярким примером является хорошо известная система mySAP ERP).

Важная роль ERP-систем состоит в том, что именно они (наряду с учетными системами) используются для формирования финансовой отчетности отдельных компаний группы и, таким образом, являются поставщиком исходных данных для формирования и анализа консолидированной финансовой отчетности.

Рассмотрим подробнее основные модули и функции бухгалтерского учета, присутствующие практически во всех ERP-системах. Типовая учетная функциональность ERP-систем охватывает такие области, как ведение Главной книги, расчеты с дебиторами и кредиторами, учет основных средств, учет денежных средств (банковские и кассовые операции), учет материально-производственных запасов, расчеты с персоналом, налоговый учет, формирование бухгалтерской отчетности, а также (что, пожалуй, наиболее важно с точки зрения управления) параллельный учет и аналитические возможности.

### **Главная книга**

Главная бухгалтерская книга занимает центральное место в учетной системе. Ее основное назначение – регистрация всех фактов производственно-хозяйственной деятельности предприятия и создание основы для их последующего анализа.

Модуль «Главная книга» представляет собой централизованный репозиторий для хранения всей финансовой информации предприятия. Гибкая структура расчетов позволяет вести бухгалтерскую книгу по нескольким компаниям, подразделениям и валютам с поддержкой формирования представлений необходимой финансовой и статистической информации.

Из Главной книги возможен доступ к сводной финансовой и статистической информации, которая постоянно обновляется с помощью средств формирования финансовой отчетности или интерактивных запросов. Главная книга позволяет выяснить в интерактивном режиме детали тех или иных операций, предоставляя

менеджерам предприятия возможность проанализировать причины изменения финансовых показателей.

Интеграция текущей информации с данными других периодов дает возможность выполнять проводки будущих периодов в периодических журналах.

Основным элементом Главной книги является *план счетов*, который выполняет роль основного справочника для классификации активов и пассивов компании. Каждый счет определяется его номером. Как правило, номер счета состоит из 8-12 символов, среди которых могут присутствовать как алфавитно-цифровые, так и некоторые специальные символы (например, точка или знак подчеркивания). Логически номер счета, как правило, разбивается на главный счет и субсчет. Среди счетов можно выделить бухгалтерские и вспомогательные счета.

*Бухгалтерские счета* соответствуют структуре рабочего плана счетов компании и используются в бухгалтерских проводках, они могут быть подразделены на типы в соответствии с теорией бухгалтерского учета: активы, пассивы, доходы и расходы.

*Вспомогательные счета* служат для структурирования информации (например, в форме заголовков), а также для расчета итогов по группам счетов.

Каждый счет Главной книги также содержит несколько *аналитических кодов* (как правило, 4–5 кодов), которые позволяют группировать счета и проводки для различных аналитических и управленческих целей.

Для удобства работы пользователей и минимизации возможных ошибок счета Главной книги предусматривают возможность проверки вводимых значений, а также некоторые параметры по умолчанию. Например, можно организовать проверку кода валюты проводки (любая валюта, валюта из настроенного списка, либо только одна заданная валюта), проверку отнесения суммы в дебет или в кредит счета, контроль дебетового или кредитового остатка по счету (выдача предупреждения при изменении знака сальдо на противоположный), корреспондентский счет по умолчанию, обязательность или необязательность ввода кодов аналитики. Для каждого счета также могут существовать описания правил распределения суммы счета на другие счета или

другие коды аналитики (например, распределение накладных расходов по центрам затрат в соответствии с заранее заданными процентными соотношениями или базами распределения).

Поскольку многие компании нуждаются в ведении учета в многофилиальной среде, большинство ERP-систем предусматривают возможность выбора между унифицированным (общим для всей группы) планом счетов и ведением собственных планов счетов на каждом из предприятий. В первом случае формируется единый план счетов, для которого необходимо разработать как можно более детализированную и одновременно оптимизированную структуру. Во втором случае каждая организация разрабатывает свой собственный план счетов и даже может вести учет в разных базовых валютах. В дополнение разрабатывается консолидирующий план счетов, позволяющий объединить бухгалтерские данные разных организаций.

При формировании финансовой отчетности на основе рабочего плана счетов допускается либо прямое преобразование (т.е. преобразование одного счета в одну статью отчетности), либо сборка счетов (преобразование нескольких счетов в одну статью отчетности). Что касается разбиения одного счета и отражения результатов в нескольких статьях отчетности, то эта процедура не может автоматически производиться на основе Главной книги и требует применения дополнительных средств.

Таким образом, формирование рабочего плана счетов в системе следует начинать с анализа существующего рабочего плана счетов компании, с последующим определением кодировки счетов и их аналитических признаков. Это позволяет создать такую структуру плана счетов, которая обеспечит удобную группировку экономической информации и возможность ее анализа.

Для формирования *бухгалтерских проводок* в ERP-системах, как правило, предусматриваются *журналы*, каждый из которых отражает определенную область деятельности. К таким журналам, например, относятся журнал расчетов с дебиторами, журнал расчетов с кредиторами, журнал расчетов с банком, журнал операций с основными средствами, журнал складских операций, журнал расчетов по заработной

плате, журнал закупок, журнал производственных операций, журнал операций по проектам. Данные об операциях накапливаются в бухгалтерских журналах до тех пор, пока они не будут проверены и проведены по счетам Главной книги.

Система позволяет гибко организовать процедуры закрытия учетных периодов. Как правило, для каждого года можно описать тринадцать учетных периодов: двенадцать реальных и один для заключительных оборотов по итогам года. Для каждого из них можно определить дату закрытия и контролировать проводки по счетам. При этом работу в следующем учетном периоде можно начинать до того, как будет полностью закрыт предыдущий.

Система позволяет описывать проводки, периодически повторяющиеся при закрытии учетных периодов. Для этого создаются специальные журналы, данные из которых автоматически проводятся по счетам Главной книге в конце каждого учетного периода.

### **Мультивалютность**

Важным свойством всех, без исключения, ERP-систем являются их мультивалютность, т.е. поддержка ведения счетов Главной книги, выполнения бухгалтерских проводок и формирования сводной отчетности в разных валютах. Это связано с тем, что ведение бизнеса в международных масштабах требует представления операций в различных валютах, а также оценки экономической эффективности этих операций с разных точек зрения.

Каждый раз, когда имеет место инвалютная операция, система не только регистрирует ее в рублях, но и фиксирует код иностранной валюты, обменный курс и сумму операции в соответствующей иностранной валюте. Впоследствии эта информация становится доступной для анализа, расчета курсовых разниц и отчетности. Система также позволяет определить превалирующую валюту для каждого поставщика

или потребителя; в этом случае именно в этой валюте будут составляться счета и другие финансовые документы.

Некоторые ERP-системы (например, Microsoft Dynamics AX), позволяют одновременно вести учет не только в валюте операции и базовой (национальной) валюте, но и в заданной дополнительной (отчетной) валюте. Как правило, валюта отчетности – это валюта страны, в которой находится головной офис международной компании, либо валюта, выбранная для целей управленческого учета. Данная функциональность позволяет одновременно вести учет в национальной и иностранной валюте без использования механизма пересчета по заданным курсам (трансляции).

Официальные обменные курсы валют поддерживаются системой и подлежат корректировке по мере их изменения. Но если с некоторым партнером достигнута договоренность относительно фиксированного курса, то этот курс может применяться взамен официального. Банковские операции также могут вестись как в рублях, так и в иностранной валюте.

Счета, ведущиеся в иностранной валюте, переоцениваются с заданной периодичностью. Процедура переоценки позволяет вычислять реализованные или нереализованные прибыли или убытки от курсовых разниц, которые относятся на заранее определенные счета доходов или расходов. Результаты этих вычислений, а также другие мультивалютные данные могут быть получены при помощи отчетов, встроенных в систему.

### **Учет расчетов с дебиторами**

**Модуль «Бухгалтерский учет расчетов с дебиторами»** в ERP-системах тесно интегрирован с функциями клиентского обслуживания, которые служат для обработки всех операций с клиентами, включая выставление счетов и обработку входящих платежей. Возможности системы, в частности, включают ведение и контроль дебиторских лимитов, ведение прайс-листов и условий предоставления скидок,



автоматическое и ручное выставление счетов, обеспечение расчетов с применением векселей, генерацию напоминаний об оплате, выставление счетов на оплату пеней и штрафов, отчетность по срокам платежей.

Важной особенностью учета расчетов с дебиторами является многовалютность обработки операций с клиентами. Это означает, что все операции могут быть введены в систему в любой из иностранных валют. При этом имеются возможности формирования счетов на разных языках (в зависимости от контрагента) и выставления счетов в иностранной валюте, с автоматическим расчетом курсовых и суммовых разниц.

Модуль позволяет повысить эффективность управления поступлениями и упорядочить внутренний документооборот. Реализована классификация заказчиков для поддержки средств всестороннего анализа и формирования отчетов, даже при наличии в организации заказчика сложных структур с различными комбинациями получателей и плательщиков.

Список клиентов предприятия включает в себя такие сведения, как наименования клиентов, адреса, контактные телефоны, кредитная история, коммерческая активность, а также комментарии в «свободном формате». При этом в системе можно описать принадлежность клиента к той или иной группе. В свою очередь, принадлежность к группе позволяет автоматически определять бухгалтерские счета, на которые будут относиться операции с тем или иным контрагентом.

Для настройки **конттировок** (т.е. корреспонденции счетов, на которых отражаются те или иные операции) в системе предусмотрены профили разности. Профиль разности представляет собой набор вариантов конттировок по операциям с контрагентами. В рамках одного профиля можно задать таблицу конттировок (счет учета дебиторской задолженности и корреспондирующий счет) для всех контрагентов, отдельных групп или конкретного заказчика.

Автоматическое формирование или непосредственный ввод счетов упрощает работу за счет использования множества установленных по умолчанию параметров – от специальных цен на продукт для данного заказчика до сроков и реквизитов.

Еще одна функция - отслеживание счетов по линии посредников для поддержки оперативного расчета комиссионных.

Модуль поддерживает различные методы ведения учета с удовлетворением потребностей каждого конкретного предприятия – от учета невозвратных средств до интерактивной обработки с возможностью упрощенной предоплаты, списания и предоставления скидок в процессе оформления. Система может выставять требования в зависимости от давности счетов или по заданным счетам в соответствии с принятым у конкретного заказчика порядком расчетов.

Стандартные отчеты, встроенные в систему, представляют информацию о деятельности заказчиков, как в денежном выражении, так и в виде аналитической расшифровки по реализованной продукции. В частности, обеспечиваются отчеты по просроченным платежам и предстоящим денежным поступлениям во временном разрезе, причем отчеты формируются как в валюте операции, так и в базовой (национальной) валюте. Система также позволяет формировать Книгу продаж, являющуюся одним из важнейших источников данных для налоговой отчетности.

Модуль отображает финансовые поступления и автоматически формирует предупреждения об оплате, чтобы помочь в решении проблемы задержки платежей. Кроме того, он автоматически направляет всю информацию о счетах к получению в модуль «Анализ продаж» для обеспечения актуальности и точности анализа.

### **Учет расчетов с кредиторами**

**Модуль «Бухгалтерский учет расчетов с кредиторами»** обеспечивает обработку всех операций с поставщиками и подрядчиками, у которых предприятие приобретает товары, работы и услуги. Система предусматривает автоматическую интеграцию бухгалтерии кредиторов с функциями снабжения и поддерживает выполнение таких операций, как генерация заказов, отражение поступающих к оплате

счетов, проведения полных или частичных платежей (в т.ч. с использованием чеков и векселей), выполнение авансовых платежей, отчетность по срокам платежей.

Модуль обеспечивает всеобъемлющую функциональность и тесную интеграцию в режиме реального времени в масштабах всего предприятия. Он помогает сотрудникам корпорации в решении многих задач – от интерактивного согласования заявок на поставки до обработки платежей. Модуль позволяет планировать периодические выплаты и инициировать регулярные платежи, принимать счета средствами электронного обмена документами и осуществлять оплату посредством системы электронных платежей. С помощью этого модуля можно снабдить собственными заметками записи о конкретных поставщиках и операциях.

Как и список клиентов, список поставщиков содержит наименования контрагентов, их адреса и контактные телефоны, ИНН, информацию о платежах, а также дополнительные комментарии (в свободном формате).

Как и при обработке расчетов с дебиторами, расчеты с кредиторами могут вестись в любой из иностранных валют, а документы могут формироваться на разных языках, в зависимости от контрагента. Специальные процедуры обеспечивают автоматический расчет курсовых разниц и переоценку инвалютных счетов расчетов с кредиторами.

Модуль позволяет накапливать данные о транзакциях всех типов - от авансовых отчетов сотрудников до сложных контрактов на обслуживание, содержащих множество пунктов, а также о счетах, связанных с заказами на поставки.

Применение модуля позволяет избежать повторного ввода информации при согласовании заказов на поставки, благодаря тесной интеграции с подсистемой «Управление запасами». Наконец, модуль обеспечивает всестороннюю поддержку расчета и выплаты налогов при любой налоговой системе, которая только может встретиться.

Используя простые интерактивные запросы (что устраняет необходимость в длительных поисках, поддержке контроля денежных операций и анализе показателей

по поставщикам), сотрудники компании могут получать подробную информацию о поставщике на основании файла его истории.

Стандартные встроенные отчеты представляют информацию о поставщиках, как в денежном, так и в натуральном выражении. Отчеты формируются как в валюте операции, так и в национальной валюте. Имеется возможность автоматического формирования Книги покупок.

### **Учет основных средств**

**Модуль «Учет основных средств»** в ERP-системах предназначен для управления основными средствами предприятия и позволяет повысить эффективность составления отчетов, выполнения запросов и интерактивных расчетов, предоставляя функциональные средства для обеспечения соответствия законодательным требованиям и отслеживания подробной административной информации об основных средствах организации.

Учет основных средств обеспечивает отражение текущего состояния, движения и амортизации основных средств, к числу которых относятся здания, сооружения, оборудования, вычислительная техника и другие объекты. Возможности системы помогают принимать эффективные управленческие решения, касающиеся выбора методов амортизации, списания и замены основных средств.

Все операции с основными средствами фиксируются в одном из стандартных журналов – *журнале операций с основными средствами*, с последующей проводкой этих операций по счетам Главной бухгалтерской книги.

Электронная картотека основных средств содержит всю необходимую информацию о каждом из объектов, включая данные о первоначальной стоимости, амортизации, ремонте, модернизации, перемещении объекта из одного подразделения в другое и т.д. В дополнение к стандартным параметрам можно определить

дополнительные показатели, исходя из индивидуальных пожеланий предприятий, а также использовать текстовые комментарии.

Система поддерживает все возможные методы амортизации, посредством которых происходит погашение стоимости основных средств. К числу методов амортизации относятся:

- **линейный метод** (*straight line method*) – амортизация начисляется исходя из первоначальной стоимости объекта и нормы амортизации, определенной на основе срока полезного использования объекта;

- **метод уменьшаемого остатка** (*reducing balance method*) – норма амортизации применяется к остаточной стоимости объекта на начало года;

- **метод суммы чисел лет полезного использования** (*sum of digits method*) – амортизация начисляется исходя из первоначальной стоимости объекта и соотношения, где в числителе стоит число лет, остающихся до конца срока службы объекта, а в знаменателе – сумма чисел лет срока службы объекта;

- **метод амортизации пропорционально объему продукции** (*usage method*) – амортизация начисляется на основе первоначальной стоимости объекта и соотношения объема продукции (работ) за отчетный период и общего предполагаемого объема продукции (работ) за весь срок полезного использования объекта.

Система также предусматривает возможность начисления **внеплановой амортизации**, отражающей обесценение (погашение части стоимости основного средства) вне «основного графика» (например, для автомобиля, попавшего в аварию).

При выбытии объекта система автоматически рассчитывает все заданные параметры, а также формирует все необходимые бухгалтерские проводки.

Информация об основных средствах всегда доступна пользователю в виде многочисленных стандартных или пользовательских отчетов.

### Учет денежных средств

**Модуль «Учет денежных средств»** предоставляет возможность централизованного управления денежными средствами и расчетами, как через банковские счета, так и через кассу предприятия. Для этого в системе организуется хранение всей информации о банках, счета которых задействованы в работе: как о банках, в которых открыты счета компании, так и о банках, где открыты счета контрагентов. Это позволяет автоматически формировать платежные документы со всеми необходимыми реквизитами. Модуль позволяет организовать выверку учетных данных предприятия с данными банковских выписок, а также автоматизировать учет операций с векселями.

При проведении операций (расчетов) через банковские счета предприятия, производится формирование заявки на выполнение платежа, подготовка платежного поручения, получение подтверждения (выписки) из банка об исполнении платежа, выверка банковской выписки, формирование соответствующих бухгалтерских проводок. При этом счета, открытые в одном банке, объединяются в одну группу, что обеспечивает наглядность представления информации.

Кроме того, данный модуль предназначен для ведения кассовых операций: выполнения наличных расчетов (поступления денежных средств в кассу, выдачи денежных средств из кассы), бухгалтерского учета операций, ведения Кассовой книги, печати первичных документов и соответствующих отчетов (приходных и расходных кассовых ордеров). В части кассовых операций модуль предусматривает возможность одновременной работы с несколькими кассами и ведения нескольких кассовых книг.

Система также дает возможность работы с подотчетными лицами, с автоматической разноской нормативных и сверхнормативных сумм расходов. При этом есть возможность выплаты излишне потраченных сумм и возврата неизрасходованных сумм через кассу, банковский счет, а также путем дополнительного начисления или удержания через зарплату.

### Учет материально-производственных запасов

**Модуль «Расчет себестоимости»** содержит полнофункциональный набор средств для управления стоимостью, позволяющих точно оценивать вклад каждой линейки продуктов и ее доходность, а также предоставляющих итоговые результаты и выверенные подробные отчеты.

Учет материально-производственных запасов (материалов, готовой продукции, товаров) ведется по их фактической себестоимости – сумме фактических затрат организации на приобретение, за исключением налога на добавленную стоимость и иных возмещаемых налогов.

Оценка материально-производственных запасов (при отпуске в производство или ином их выбытии) может производиться одним из следующих методов:

- **сплошной метод** (*specific costing*) – по себестоимости конкретной единицы материально-производственного запаса;
- **метод средней стоимости** (*average costing*) – стоимость определяется делением суммарной стоимости всех материалов на их количество;
- **метод FIFO** (*first in – first out*) – стоимость единицы материала полагается равной стоимости первых по времени приобретения материалов;
- **метод LIFO** (*last in – first out*) – стоимость единицы материала полагается равной стоимости последних по времени приобретения материалов.

На основе этих методов в ERP-системе реализуются функции производственной бухгалтерии, которые позволяют автоматизировать учет таких операций, как списание в производство сырья, материалов и полуфабрикатов, приходование собственных полуфабрикатов и отходов от их производства, учет потерь в пределах норм и сверх норм, отнесение расходов на электро-, тепло- и водоснабжение на основное и вспомогательное производство, учет перемещения полуфабрикатов между цехами, учет цеховых транспортных расходов, учет затрат на ремонт.

При этом система позволяет использовать любые методы калькуляции производственных ресурсов, готовой продукции, полуфабрикатов и незавершенного

производства. Для удобства сбора и представления данных о затратах, эта информация подразделяется по нескольким категориям, каждая из которых может быть отражена отдельно в счетах Главной книги или специальных управленческих отчетах. К таким категориям относятся материалы, затраты на оплату труда, затраты на услуги со стороны, переменные косвенные затраты, постоянные косвенные затраты.

ERP-системы предоставляют богатые возможности для использования **нормативного метода калькуляции себестоимости** (*standard costing*). Некоторые разработки, ориентированные на производственные предприятия, позволяют описывать не один, а сразу два вида нормативов. Один из них (фиксированный норматив) целесообразно использовать для определения себестоимости, а другой (текущий норматив) – для оперативного планирования. При использовании нормативного метода ресурсы оцениваются по нормативной себестоимости, в то время как отклонения фиксируются на специальных бухгалтерских счетах и в дополнительных учетных регистрах.

Калькуляция себестоимости выполняется для всех объектов материально-производственных запасов – складских запасов, незавершенного производства, готовой продукции, реализованных товаров. При этом метод калькуляции может быть выбран на уровне отдельного материала или изделия, а впоследствии, при необходимости, он может быть изменен. Например, на начальной стадии производственного процесса можно применять калькуляцию по фактическим затратам, а на последующих стадиях использовать нормативный метод.

Учет материально-производственных запасов особенно сложен для предприятий промышленного производства, для них приобретает особое значение **построение системы учета производственных затрат**.

С точки зрения управления можно считать, что производственное предприятие организовано иерархически. Это означает, что предприятие состоит из нескольких **производственных цехов** (центров затрат или центров прибыли), каждый из которых, в свою очередь, включает в себя несколько **рабочих центров**. Каждый рабочий центр может выполнять несколько технологических операций, причем одна и та же



технологическая операция может выполняться в одном или нескольких рабочих центрах.

Прямые материальные затраты (сырье, материалы, комплектующие и т.д.) принимаются во внимание на основе спецификации изделия. Прямые затраты на оплату труда производственного персонала также относятся на выпускаемую продукцию на основе почасовых ставок. Что же касается косвенных затрат, то они не могут быть напрямую отнесены на себестоимость выпускаемой продукции и подлежат распределению между производимыми изделиями на основе баз распределения и ставок поглощения.

При выборе базы распределения и норм поглощения применяется следующая логика рассуждений. Каждому рабочему центру соответствуют два показателя: объем накопленных косвенных затрат и активность рабочего центра (т.е. объем выполненных им работ, функций и операций). Если косвенные затраты всегда измеряются в денежных единицах, то активность рабочего центра может оцениваться в разных единицах измерения: затраченных часах машинного времени, часах израсходованных трудовых ресурсов, объеме или стоимости обработанных материалов. Именно перечисленные три критерия (труд, оборудование, материалы) и представляют собой базы распределения, которые наиболее часто используются на практике.

Если разделить сумму накопленных косвенных затрат на активность рабочего центра, то можно получить удельную величину – затраты на единицу активности. Если при этом под затратами понимать нормативные затраты, а под активностью – нормативную активность, то удельный показатель также может считаться нормативным. Именно этот показатель и называют ставкой поглощения.

Каждый раз, когда через рабочий центр проходит обрабатываемая единица продукции, эта единица «поглощает» часть косвенных затрат данного рабочего центра. При этом объем поглощенных косвенных затрат определяется произведением ставки поглощения на активность рабочего центра, приходящуюся на данную единицу продукции.

В управленческой системе для каждого элемента производственной иерархии может использоваться своя база распределения. Таким образом, проходя через последовательность рабочих центров и технологических операций, продукция поглощает как прямые затраты, так и часть косвенных.

### **Расчеты с персоналом**

Как показывает практика, расчеты с персоналом (зарботная плата, расчеты с подотчетными лицами) различаются в разных странах из-за законодательных требований и национальных традиций. Поэтому, несмотря на наличие соответствующей функциональности в «западных» ERP-системах, российские партнеры компаний-разработчиков довольно существенно перерабатывают модуль расчетов с персоналом. Тем самым обеспечивается максимальный учет российских особенностей без нарушения целостности информационной системы предприятия.

В частности, **модуль «Расчет заработной платы»** позволяет организовать расчет начислений заработной платы на основании табеля учета рабочего времени, правил определения сдельной заработной платы или коэффициента трудового участия. Также обеспечивается расчет средней заработной платы, отпусков, больничных, авансов, стандартных удержаний.

Модуль обеспечивает необходимые налоговые расчеты и пенсионные платежи, включая налог на доходы физических лиц, единый социальный налог, отчислений на накопительную и страховую часть трудовой пенсии.

### **Налоговый учет**

Важным элементом финансовой составляющей ERP-системы является налоговый учет, позволяющий обеспечить соответствие российскому законодательству

в области налогообложения. Как известно, российская налоговая система – один из нестабильных элементов «внешней среды» отечественных предприятий. Поэтому разработчики ERP-систем и их российские партнеры вынуждены внимательно следить за изменениями в этой области и своевременно вносить в систему необходимые изменения. В результате ERP-системы приводятся в соответствие с Налоговым кодексом Российской Федерации, Федеральными законами РФ в области налогообложения, другими нормативными документами.

**Модуль «Налоговый учет»** предусматривает возможность ведения единого справочника кодов доходов и расходов в соответствии с главой 25 Налогового кодекса РФ, а налоговые регистры позволяют обеспечить расчет и учет всех видов налогов.

Налоговая функциональность системы позволяет автоматически рассчитывать налоги и отражать эти расчеты на соответствующих бухгалтерских счетах. Для каждого из налогов в системе создаются налоговые коды, из которых затем формируются налоговые группы и налоговые группы номенклатуры.

Налоговые группы номенклатуры формируются для расчета налогов, правила расчетов которых определяются типом товара (например, для НДС или акцизов). Налоговые группы формируются для налогов, определяемых другими условиями, например, местом совершения операции и региональным законодательством (например, налог с продаж). При этом каждый контрагент и каждая единица номенклатуры относятся к одной из налоговых групп или налоговых групп номенклатуры, а каждый налоговый код может входить в состав одной или нескольких налоговых групп. При вводе операции система определяет налоговые коды, которые одновременно принадлежат налоговым группам контрагента и номенклатуры, автоматически рассчитывает суммы налогов и создает проводки по начислению налогов одновременно с основной проводкой по операции. При этом принимаются во внимание налоговые льготы по товарам или контрагентам. Функциональность системы позволяет проверить суммы начисленных налогов до выполнения проводки, а при необходимости – выполнить ручную корректировку налоговых сумм.

При наступлении установленных сроков налоговых платежей система дает возможность автоматически формировать операции уплаты налогов по соответствующим платежным реквизитам. Допускается настройка отдельного начисления и уплаты федеральных, региональных и местных налогов.

### **Бухгалтерская отчетность**

ERP-системы позволяют автоматически формировать бухгалтерскую отчетность (как годовую, так и промежуточную), предусмотренную соответствующими нормативными документами. В частности, система обеспечивает составление и печать таких форм, как балансовый отчет (форма №1), отчет о прибылях и убытках (форма №2), отчет о движении капитала (форма №3), отчет о движении денежных средств (форма №4). К числу форм отчетности также относятся приложение к бухгалтерскому балансу, отчет о целевом использовании полученных средств, справка об авансовых взносах налога в бюджет, расчет (налоговая декларация) налога от фактической прибыли, расчет (налоговая декларация) по налогу на добавленную стоимость, расчет среднегодовой стоимости имущества предприятия и налога на имущество, сведения о рублевых счетах и о счетах в иностранной валюте в банках и иных кредитных учреждениях, расшифровка дебиторской и кредиторской задолженности организации и другие формы отчетности.

Для формирования отчетности, как правило, используется генератор финансовых отчетов, который позволяет формировать и хранить практически любые отчетные форматы.

По мере появления новых изменений и дополнений, соответствующие корректировки отчетных форм также могут быть обеспечены без существенных проблем.

Каждый отчет, сформированный с помощью генератора, представляет собой матрицу, состоящую из строк и столбцов (колонок). Для каждой строки определяется,

какой счет или набор счетов будет использоваться при расчете значений столбцов. Столбцы (колонки) содержат определенные алгоритмы расчета сумм, которые применяются по отношению к набору счетов, определенного для строки. Таким образом, генератор отчетов обеспечивает представление хранящейся в системе информации в установленной форме или виде, удобном для пользователя в результате упорядочения по счетам, типам проводок, кодам аналитики и т.п.

### Параллельный учет

Еще одной существенной чертой современных ERP-систем является их способность обеспечивать параллельный учет, в соответствии с разными учетными политиками. В последние десятилетия специалисты по методологии бухгалтерского учета все чаще говорят о необходимости гармонизации учета и отчетности, т.е. о приведении систем финансовой отчетности разных стран к некоторому единообразию. Это вызвано развитием международных экономических связей, ростом транснациональных корпораций, формированием международного рынка капиталов. В этих условиях пользователи финансовой информации должны иметь возможность сопоставлять и анализировать финансовые отчеты, составленные по разным правилам, принятым в той или иной стране.

Для решения этой проблемы в 1973 году при участии ООН был основан Комитет по международным стандартам финансовой отчетности (*International Accounting Standards Committee – IASC*). Именно под эгидой этой организации ведется разработка Международных стандартов финансовой отчетности – МСФО (*International Accounting / Financial Reporting Standards*).

Важность этого процесса заключается в том, что внедряемые стандарты направлены на обеспечение прозрачности бизнеса и отражения реальной экономической ситуации, что позволяет пользователям отчетности принимать правильные экономические решения. Разумеется, при разработке МСФО учитываются

положительные качества, имеющиеся в учетных системах стран с развитой рыночной экономикой (в частности, американской системы GAAP).

Что касается российской практики, то Правительством России была принята «Программа реформирования бухгалтерского учета в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности» (утверждена постановлением Правительства РФ от 6 марта 1998 г. №283). Но, к сожалению, темпы практической реализации правительственной программы недостаточно высоки. Поэтому в настоящее время многие предприятия (особенно участники внешнеэкономической деятельности) вынуждены составлять двойной комплект отчетности – в соответствии с российскими требованиями и в соответствии с международными стандартами (МСФО или US GAAP).

Такая двойная нагрузка на учетные службы предприятий, конечно же, связана с дополнительными усилиями и затратами. Поэтому одним из требований к современным ERP-системам является возможность автоматизации составления международной отчетности, которая формируется в другой отчетной валюте – как правило, в долларах США или евро.

Необходимость параллельного учета также возникает в случае, когда российское предприятие имеет материнскую компанию за рубежом. В этом случае, помимо российского учета, российское предприятие должно обеспечить формирование отчетности в соответствии со стандартами, принятыми в стране размещения материнской компании.

К сожалению, многие разработчики информационных систем подходят к проблеме параллельного учета упрощенно: берут за основу российские финансовые отчеты (в рублях), пересчитывают рублевые суммы в доллары США по некоторому «средневзвешенному» курсу, а затем делают перегруппировку статей в соответствии с международными форматами. Такая отчетность имеет вполне «международный» вид, но отдельные показатели имеют довольно большую погрешность.

Напротив, ведущие ERP-системы позволяют трансформировать данные по каждой отдельной операции и пересчитывать их в инвалюту по историческому курсу,

т.е. именно по тому курсу, который имел место на дату совершения конкретной операции.

Такой подход обеспечивает гораздо более высокую точность представления финансовой информации и признается аудиторскими фирмами в качестве основы для подтверждения международной финансовой отчетности.

### **Аналитические возможности**

Наконец, рассмотрим наиболее важную с точки зрения управленческого учета функциональность ERP-систем – аналитический учет и управленческую отчетность.

Любая ERP-система включает в себя довольно большое число так называемых стандартных отчетов. Эта своеобразная библиотека – результат опыта, накопленного при внедрении системы в разных странах. Примечательно то, что управленческие отчеты (в отличие от финансовой отчетности) не регламентируются никакими внешними нормативными документами и практически не зависят от специфики той или иной страны. Это тот редкий случай, когда функциональность западных разработок может применяться в России практически без дополнительной адаптации.

Наличие стандартных отчетов позволяет любому предприятию составить нужный комплект отчетности на основе тех, которые уже заложены в систему. Но даже если потребуется составить какой-нибудь новый отчет, то это без особого труда можно сделать при помощи специальных средств, которые также встроены в систему.

Для удобства работы пользователей любой отчет можно «выгрузить» в электронную таблицу (например, в столь популярный Microsoft Excel) для последующего анализа и обработки.

Для формирования управленческой отчетности большое значение имеет рассмотренная выше структуризация счетов Главной книги, особенно аналитические коды счетов. В зависимости от потребностей компании, эти коды могут иметь разную экономическую интерпретацию. Например, один из этих кодов можно использовать

для обозначения центра затрат (подразделения или производственного участка), другой – для кодировки группы продукции и т.д.

При выполнении любой операции в системе пользователь может классифицировать ее результат по заданным значениям кодов аналитики. Рекомендуется, чтобы предварительно в организации была разработана продуманная система аналитического учета, содержащая четкую внутреннюю классификацию кодов аналитики.

В зависимости от решаемых задач, система позволяет относить к кодам аналитики проводки по каждой операции, по всем операциям в конкретном журнале, по всем операциям по конкретному счету, по всем операциям с конкретным контрагентом. Коды аналитики присваиваются операциям автоматически, при условии, что правила их назначения ранее были описаны в системе.



### **3.3. Системы управления эффективностью бизнеса (BPM-системы) как инструмент эффективного корпоративного управления**

За долгую историю своего развития теория и практика управления породили целый ряд разнообразных подходов, методов и моделей, нацеленных на повышение эффективности. Тем не менее, на рубеже XX и XXI столетий сформировалось принципиально новое направление, получившее название Business Performance Management (BPM), на русский язык этот термин обычно переводится как «управление эффективностью бизнеса». В общих чертах, BPM – это целостный, процессно-ориентированный подход к принятию управленческих решений, направленный на улучшение способности компании оценивать свое состояние и управлять эффективностью своей деятельности на всех уровнях, путем объединения владельцев, менеджеров, персонала и внешних контрагентов в рамках общей интегрированной среды управления.

Иногда BPM образно называют *'the next big thing'* («следующее большое дело»), имея в виду то, что по масштабу решаемых задач и влиянию на процессы корпоративного управления BPM уместно сравнивать с ERP-системами, важность и необходимость которых сегодня не подвергается сомнению. Но здесь важно отметить, что BPM гораздо моложе ERP: если история развития ERP-систем насчитывает несколько десятилетий то возраст BPM – всего несколько лет; если число поставщиков ERP-измеряется сотнями, то разработчиков BPM-решений – всего несколько десятков, причем компаний, предлагающих полные BPM-комплексы – вряд ли более двадцати.

Таким образом, в области BPM «все еще только начинается». Но уже сегодня BPM признан мировым сообществом, в том числе такими известными аналитическими компаниями, как IDC, Gartner и META Group. В 2003 году был образован BPM-форум – профессиональная организация, объединившая ведущие мировые компании и поставщиков BPM-систем, а несколько позже Gartner опубликовал первый «магический

квадрант» BPM-решений. В 2004 году была признана необходимость стандартизации BPM, в результате несколько крупных компаний сформировали Группу по разработке стандартов BPM.

В то же время можно сказать, что BPM пока не только малоизучен теоретически, но и недостаточно апробирован на практике. Дело в том, что в мире довольно много компаний, успешно внедривших отдельные BPM-компоненты (например, бюджетирование, целевое управление или консолидацию отчетности), но внедрения полных BPM-комплексов пока встречаются крайне редко. Причина проста – для внедрения такой системы и ее апробации нужно время, а история BPM составляет всего несколько лет.

### Определение BPM

Одним из первых результатов работы сформированной в 2004 году Группы по разработке BPM-стандартов (*BPM Standards Group*) стало определение сущности концепции ***Business Performance Management (BPM)***.

Определение этого термина состоит из трех частей:

- BPM – это совокупность интегрированных циклических процессов управления и анализа, а также соответствующих технологий, имеющих отношение как к финансовой, так и к операционной деятельности организации;

- BPM позволяет предприятиям определять стратегические цели, а затем – оценивать эффективность своей деятельности по отношению к этим целям и управлять процессом достижения целей;

ключевые BPM-процессы связаны с реализацией стратегии организации и включают финансовое и операционное планирование, консолидацию и отчетность, моделирование, анализ и мониторинг ключевых показателей эффективности.

Заметим, что, как и в случае с термином ERP, понятие BPM может употребляться в двух значениях: как концепция управления (определенный подход к

принятию управленческих решений и их практической реализации) и как информационная система (комплекс программных средств, поддерживающих идеологию BPM и обеспечивающих ее практическую реализацию).

Ключевым в теории BPM является слово '*performance*'. Этот термин нуждается в отдельном комментарии, хотя бы потому, что его русскоязычная интерпретация не вполне очевидна. Одно из значений слова *performance* – «представление», «спектакль». Возможно, именно эта интерпретация наиболее наглядно отражает суть дела. *Performance* – это «то, какими мы предстаем перед публикой», или, иначе говоря, «то, как мы выйдем со стороны» (соответственно, '*performance management*' – это управление «тем, как мы выйдем со стороны»). Перевести такое определение на русский язык однозначным образом не так-то просто, но, тем не менее, в русскоязычной литературе уже сложился устойчивый эквивалент – «управление эффективностью». Соответственно, *Business Performance Management*, как правило, переводится на русский язык как «управление эффективностью бизнеса».

К сожалению, даже в англоязычном мире термин *Business Performance Management (BPM)*, который впервые стала применять известная аналитическая компания IDC, пока следует признать не вполне устоявшимся. В качестве синонимов нередко используются и другие понятия: например, другая известная аналитическая компания Gartner активно применяет термин *Corporate Performance Management (CPM)*. Также можно встретить такие синонимы, как *Enterprise Performance Management (EPM)* и *Strategic Enterprise Management (SEM)*. С другой стороны, некоторые другие компании используют понятие *Performance Management* лишь в очень узком смысле, например, для обозначения управления по ключевым показателям эффективности.

Также имеет место мнение, что термин BPM не содержит ничего нового по сравнению с такими понятиями, как система поддержки принятия решений (*decision support system, DSS*) или бизнес-интеллект (*business intelligence, BI*), и поэтому необходимости в каком-то новом термине просто не существует. Но следует заметить, что понятия DSS и BI на практике ассоциируются не столько с концепциями

управления, сколько с определенными классами информационных систем, в то время как BPM – это, прежде всего, управленческая концепция, и уже затем – особая категория информационных систем.

Так или иначе, несмотря на некоторые терминологические проблемы, понятие BPM уже завоевало себе право на жизнь и признано как специалистами в области управления, так и ведущими компаниями – аналитиками рынка управленческих систем. По сути дела, концепция BPM превратилась в самостоятельное направление менеджмента, имеющее не только определенную теоретическую идею, но и методики ее практической реализации.

Важно отметить, что в части методологии BPM не заменяет уже существующие методы планирования, управления и анализа, как реально используемые на предприятии, так и разработанные лишь теоретически. Более того, BPM и не ставит перед собой такой цели. Цель BPM состоит в другом: создать механизм или, можно сказать, управленческую среду, которая позволит предприятию быстро осваивать и эффективно использовать уже существующие методы управления, а именно – те, которые на текущий момент являются наиболее эффективными с точки зрения глобальных целей компании.

Отсюда следует, что BPM предполагает определенную степень свободы: разные организации и даже разные бизнес-единицы внутри одной организации могут применять разные «управленческие практики», которые, с их точки зрения, наиболее эффективны. Впрочем, управленческие практики, как правило, базируются на одних и тех же, либо схожих концептуальных принципах.

Что касается BPM как информационной системы, то она не заменяет системы транзакционного типа: управления ресурсами предприятия (ERP) и другие. Более того, системы класса BPM не содержат даже отдельных функций управления операциями. Наоборот, BPM-системы дополняют транзакционные системы. Это происходит, прежде всего, за счет более эффективного использования данных транзакционных систем, а также за счет обратной связи, когда данные в транзакционных системах обновляются под воздействием BPM-системы (например, корректировка детальных планов

производства в ERP-системе на основании уточнения перспективного плана продаж в BPM-системе).

Кроме того, не следует путать информационные системы класса BPM с системами бизнес-интеллекта (*business intelligence, BI*). Конечно же, BI-системы являются одной из важнейших составляющих BPM-комплекса, но все же BI и BPM нельзя отождествлять ввиду различной роли в процессе управления. Если BI-системы сосредоточены на анализе и осознании состояния дел, то BPM-системы делают акцент на использование этой информации для координации и развития во имя достижения стратегических целей.

### **BPM и проблемы корпоративного управления**

Любая управленческая концепция хороша настолько, насколько она позволяет решать насущные проблемы реального бизнеса. Обычно выделяют несколько уровней управления. Оперативный уровень управления – наиболее детальный, он подразумевает управление отдельными операциями (транзакциями). Что же касается тактического и стратегического уровней (наиболее важные с точки зрения корпоративного управления), то здесь менеджеры решают более общие задачи, и поэтому здесь используются агрегированные данные.

В 80-е и 90-е годы миссия единого и универсального инструмента возлагались на *системы управления ресурсами предприятия (Enterprise Resource Planning, ERP)*. Но эти системы по своей сущности являются системами *транзакционными* и предназначены, прежде всего, для управления операциями на детальном уровне. Поэтому они решают далеко не все задачи тактического характера и практически совсем не предназначены для решения стратегических задач.

Так мировое бизнес-сообщество подошло к системам управления особого класса – *системам управления эффективностью бизнеса – Business Performance Management (BPM)*. Появление таких систем логически оправдано. Более того,

отдельные элементы BPM использовались и раньше, но до недавних пор существовали изолированно друг от друга.

Но технологии не стоят на месте, да и современный бизнес требует все большей степени интеграции управленческих решений. 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.

Исследования, проведенные корпорацией Hyperion<sup>1</sup>, показывают, что применительно к BPM, можно выделить семь проблемных областей управления:

- рассогласование стратегии и текущей деятельности;
- локальный характер оптимизации;
- низкая оперативность реагирования;
- управленческие решения, основанные на ненадежной информации;
- медленные темпы улучшений;
- скрытые знания;
- недостижение поставленных целей.

Можно заметить, что все эти области так или иначе связаны между собой, и прогресс в какой-либо одной из них, как правило, позитивно сказывается и в других.

Также можно заметить, что перечисленные области улучшений свойственны и другим подходам, например, концепции управления ресурсами предприятия – ERP (*Enterprise Resource Planning*). В самом деле, эффект от внедрения ERP-систем также достигается и за счет интеграции, и за счет отношений сотрудничества, и за счет оперативности и надежности управленческих решений. В том, что разные концепции управления имеют общие области улучшения, нет ничего удивительного; более того, это лишний раз подчеркивает комплексность современного менеджмента. Но в то же время есть и важное отличие, лежащее в области стратегической составляющей процесса управления – ориентация на глобальные цели компании. Именно BPM берет в

---

<sup>1</sup> *Shaw A.* Business Performance Management: Gaining Insight and Driving Performance. – Hyperion Solutions Corp., 2003.

качестве отправной точки глобальные, стратегические цели, позволяет трансформировать их в реальные действия, а затем обеспечивает регулярный мониторинг этих действий и анализ достигнутых результатов.

### **Элементы BPM-системы**

Как система управления, BPM представляет собой комбинацию четырех основных элементов, к которым относятся:

- участники процесса управления;
- интерактивные бизнес-процессы управления;
- методы управления;
- информационные системы и технологии.

Перечисленные четыре элемента достаточно логичны. Действительно, система управления – это люди (менеджеры), реализующие определенные функции (бизнес-процессы) управления (либо влияющие на эти процессы) в соответствии с определенными правилами (методиками, основанными на концепциях общего характера), при поддержке соответствующих информационных систем. Собственно говоря, подобное структурирование вполне уместно не только для BPM, но и практически для любой другой системы управления (например, для ERP-системы). Тем не менее, элементы BPM-системы имеют некоторые черты, вытекающие из ее специфики.

#### **Участники процесса управления.**

С организационной точки зрения любой бизнес может быть представлен как иерархическая совокупность групп людей (команд), отвечающих за определенные участки работы. Каждый из этих участков должен быть определенным образом организован и находиться под контролем, что ведет к появлению вторичных функций – управленческих. Управленческие функции тоже реализуются специальными группами

людей – управленческими командами, миссия которых состоит в мобилизации имеющихся ресурсов для достижения поставленных целей.

Кто является участником процесса управления? Традиционный ответ на этот вопрос: лица, принимающие решения, а также участвующие в подготовке и реализации этих решений. К этой категории относятся владельцы (акционеры) компании, менеджеры разного уровня, ассистенты менеджеров, специалисты. Все это так, но концепция ВРМ смотрит на процесс управления несколько шире: ведь есть люди, которые не участвуют в управлении непосредственно, но, тем не менее, оказывают на этот процесс существенное влияние. Это, прежде всего, «те, кем управляют» – сотрудники предприятия, а также внешние по отношению к компании лица – клиенты, поставщики, партнеры, представители органов государственного регулирования, отраслевые аналитики и др.

ВРМ подходит к задачам управления комплексно, и, следовательно, признает в качестве участников процесса управления всех причастных лиц, включая тех, кто лишь оказывает влияние на этот процесс.

### **Бизнес-процессы управления.**

В самом общем случае действия участников процесса управления укладывается в циклическую схему из трех составляющих:

- осознание того, как работает бизнес и каковы его «движущие силы» (этот аспект в англоязычной литературе обозначается емким но, опять же, непростым для адекватного перевода словом *insight*), определение стратегии и постановка целей;
- разработка планов, призванных обеспечить достижение поставленных целей;
- практические действия по реализации планов.

Заметим, что на каждой стадии имеет место как взаимодействие (более или менее тесное) участников процесса управления, так и информационный обмен – получение, обработка и распределение определенной информации. Таким образом,



управленческий бизнес-процесс можно определить как ряд взаимосвязанных управленческих операций и соответствующих информационных потоков.

Примерами управленческих процессов могут служить стратегическое управление бизнесом, управление долгосрочным финансированием, управление разработками новых продуктов, управление наличностью и т.д. Собственно говоря, концепция BPM не привносит ничего нового в отдельные процессы управления. Но в то же время BPM позволяет сфокусировать внимание на другом: насколько применяемые методы и технологии управления соответствуют интересам компании и не являются ли они лимитирующим фактором с точки зрения эффективности ее деятельности.

#### **Методы управления.**

Как уже говорилось, концепция BPM сама по себе не является управленческой методологией. BPM – это подход, своего рода механизм, который опирается на существующие теории и методы управления и приводит их в действие, с учетом особенностей конкретного предприятия. При этом BPM не только вовлекает управленческие теории и методы в практику корпоративного управления, но и стремится увязать их в единый комплекс, основываясь на глубоком осознании задач компании и движущих сил бизнеса.

В общем случае любая методология управления содержит два уровня: концептуальную основу и конкретные практические методики. Первый из них включает наиболее общие методы и подходы, не зависящие от условий, в которых работает конкретное предприятие. Сюда относятся различные методы управленческого учета, финансового и производственного планирования, целевого управления, а также требования к представлению финансовой отчетности. Все эти методы и подходы достаточно подробно описаны в деловой литературе, а некоторые из них (такие, как требования к финансовой отчетности) закреплены в международных и национальных нормативных документах.

На общетеоретических принципах строятся конкретные методики управления, которые разрабатываются с учетом особенностей тех или иных предприятий и, как правило, закреплены в соответствующих корпоративных стандартах. Такие методики иногда называют управленческими практиками (management practices). Набор методик, как правило, должен включать:

- принципы определения целей и их регламент их согласования;
- поддержку моделей бизнес-единиц и определение влияющих на них факторов;
- принципы разработки и согласования планов;
- мониторинг достигнутых и прогнозируемых результатов;
- оценку отклонений прогнозных значений от целевых, применение этой информации для повышения эффективности деятельности и управления;
- регламент взаимодействия заинтересованных сторон.

Возможно ли применение унифицированного набора управленческих методик в рамках всей компании? Да, если речь идет о небольшом предприятии или компании среднего масштаба. Но для крупных компаний и холдинговых структур с высокой степенью децентрализации характерна иная картина – когда отдельные бизнес-единицы имеют право применять те управленческие методики, которые они сами считают наиболее эффективными. Это следует учитывать при реализации подхода ВРМ на практике: система управления должна принимать во внимание «местные особенности», но в то же время оставаться целостной, находиться под централизованным контролем и обеспечивать эффективное взаимодействие бизнес-единиц, вне зависимости от различий в управленческих практиках.

В любом случае концепция ВРМ позволяет структурировать существующие управленческие методики, процессы, показатели, бизнес-правила, роли участников и информационные потоки, а при необходимости – пересматривать их в соответствии с интересами компании и изменяющимися условиями бизнеса.

### **Информационные системы.**

Наконец, последний элемент BPM – это информационные системы, которые дают возможность участникам процесса управления реализовать методики и бизнес-процессы управления на практике.

По сути дела, информационная система должна обеспечить менеджеру персонифицированный (т.е. учитывающий его персональную роль в процессе управления) взгляд на состояние бизнеса. Прежде всего, это своего рода «панель управления» (*dashboard*), оснащенная «приборами», показывающими целевые и текущие значения ключевых показателей эффективности бизнеса (*key performance indicators, KPIs*). Но этого недостаточно, нужны еще и дополнительные средства, позволяющие планировать, анализировать, моделировать, т.е. обеспечивать все то, что переводит целевое управление в практическую плоскость.

Такая информационная система обязательно должна охватывать всю компанию и предусматривать совместный доступ к данным, чтобы все участники процесса управления имели возможность обмениваться необходимой информацией. Важным моментом является взаимодействие информационной BPM-системы с транзакционными системами – ERP, CRM и другими (либо через хранилище данных, либо напрямую): без этого невозможна интеграция стратегического управления с оперативным.

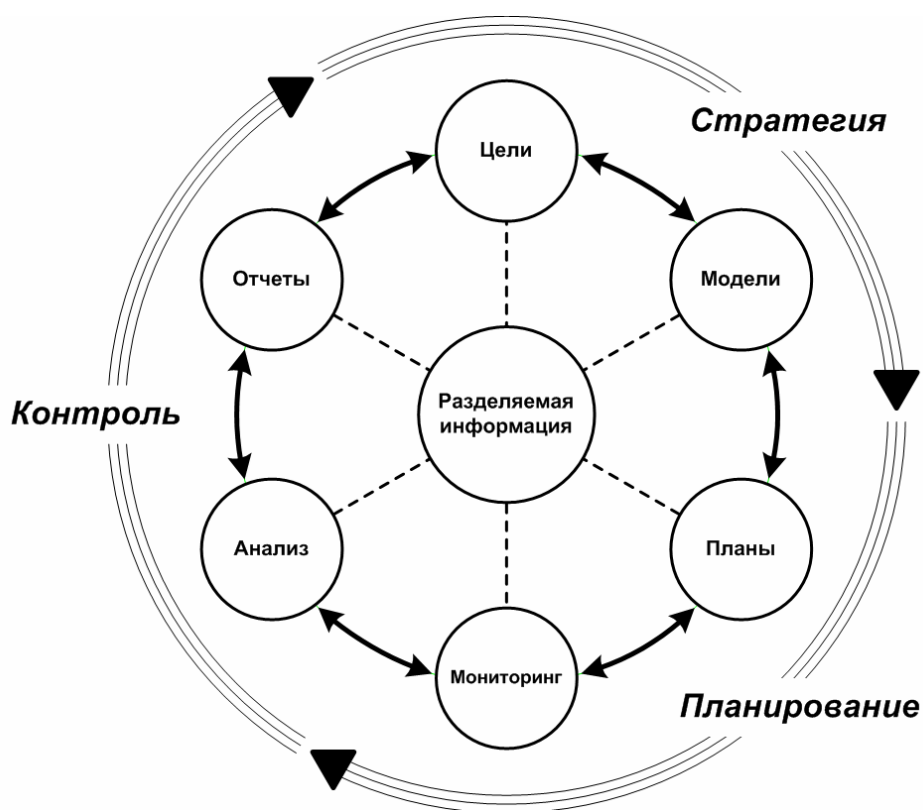
### **Цикл управления в BPM-системе**

В основе концепции BPM лежит идея непрерывного цикла управления, включающего:

- определение целей развития;
- моделирование факторов, определяющих достижение этих целей, и имеющихся ограничений;
- планирование действий, ведущих к достижению поставленных целей;

- постоянный мониторинг, позволяющий отслеживать состояние ключевых показателей эффективности и их отклонение от плана;
- анализ достигнутых результатов, позволяющий лучше осознать природу «носителей эффективности»;
- составление финансовой и управленческой отчетности, помогающей руководителям принимать экономически обоснованные решения.

Совокупность элементов цикла управления и их взаимосвязь представлены на рисунке 3.3.1.



*Рис. 3.3.1. Цикл управления в BPM-системе*

Как видно из схемы, в цикле управления четко прослеживаются три фазы – формирование стратегии, планирование, контроль исполнения планов.

**На первой фазе** происходит определение стратегии и целей деятельности, а также ключевых показателей эффективности функционирования предприятия. Здесь же происходит моделирование бизнеса, позволяющее оценить факторы, влияющие на рентабельность операций, имеющиеся ресурсы и ограничения.

**На второй фазе** происходит трансформация стратегии и целей в реальные действия – формирование планов и бюджетов, создание системы мониторинга результатов деятельности.

**На третьей фазе** происходит анализ деятельности, формирование различных видов отчетности, сопоставление достигнутых результатов с целевыми показателями, сформированными на первой фазе и, возможно, корректировка стратегии. Круг, таким образом, замыкается.

Заметим, что ни одна из перечисленных задач не является принципиально новой: и планирование, и анализ, и мониторинг состояния развития на основе систем показателей существовали и раньше – как в теории, так и на практике. Нельзя сказать, что они существовали совершенно разрозненно (определенные взаимосвязи все же имели место). Но, тем не менее, говорить о стройной, интегрированной системе управления, в которой методы, модели, информация и бизнес-процессы были бы увязаны в единый комплекс, вряд ли представлялось возможным.

Собственно говоря, именно эта ситуация сегодня характерна для многих компаний (не только в России, но и за рубежом). И объясняется это не столько отсутствием адекватных методов планирования и управления, сколько отсутствием технологических возможностей, позволяющих реализовать эти методы на практике. Но ситуация наших дней совсем иная: компьютер уже давно стал привычным элементом рабочего места руководителя, существенное развитие получили компьютерные сети и интернет-технологии, а главное – появились программные продукты, способные обеспечить обработку и представление необходимой информации.

Таким образом, суть BPM как системы управления, состоит в том, что она позволяет более системно и комплексно подойти к задачам управления сложной организацией. В рамках BPM задачи стратегического и тактического уровней оказываются логически и технологически увязанными в единый комплекс. Возрастает «прозрачность» организации, руководители разных уровней начинают лучше осознавать ключевых факторы, обеспечивающие успех бизнеса. Это дает возможность более широко применять практику делегирования полномочий. Система управления становится более гибкой, в большей степени нацеленной на конечный результат, а следовательно, – более эффективной.

### **Функциональность информационной системы класса BPM**

Из идеи непрерывного цикла управления логически вытекает функциональность информационной системы класса BPM. Рассмотрим функциональную структуру BPM-системы на примере семейства программных продуктов корпорации Huregion.

#### **Целевое управление.**

Приложения, реализующие функции целевого управления, пожалуй, можно считать одной из наиболее важных составляющих BPM-системы. За последние годы, благодаря широкой известности трудов Р.Каплана и Д.Нортон большую популярность в этой области приобрела методология *Balanced Scorecard*. Хотя, справедливости ради, следует отметить и другие аналогичные разработки, например, *Stern Stewart Integrated EVA Scorecard* или *Baldrige Criteria*. Информационные системы, поддерживающие перечисленные методики, позволяют структурировать цель развития (с учетом как финансовых, так и нефинансовых показателей), доводить целевые показатели до нижестоящих звеньев, а также формировать общекорпоративную систему мотивации, стимулирующую достижение этих целей и направляющую усилия многочисленных подразделений в «единое русло». Совокупность индикаторов позволяет руководителям

оценить, насколько успешно компания продвигается в заданном направлении и насколько его текущая деятельность соответствует утвержденной стратегии.

Все перечисленные методики поддерживаются одним продуктом Hyperion – системой Hyperion Performance Scorecard, причем пользователи имеют возможность не только использовать «классические» модели, но и модернизировать их в соответствии с собственными предпочтениями.

### **Бизнес-моделирование.**

После определения целей возникает логичный вопрос о том, как их достичь. В этом отношении большую помощь может оказать моделирование бизнеса. BPM-система позволяет формировать многовариантные сценарии деятельности, рассчитывать себестоимость с применением методов функционально-стоимостного анализа (*Activity Based Costing*), учитывать использование ресурсов и выявлять «узкие места». Все это позволяет руководителю лучше понять явления и процессы, происходящие в компании, и на основе этого – оценить, насколько те или иные факторы способствуют (или препятствуют) достижению поставленных целей. Среди программных продуктов Hyperion для решения задач бизнес-моделирования служит программный продукт Hyperion Business Modeling.

### **Планирование и бюджетирование.**

Обозначив цели и осознав влияющие на них факторы, следует запланировать конкретные шаги по их достижению. Здесь мы переходим к вопросам планирования и бюджетирования (это предметное направление сегодня является наиболее востребованным на рынке BPM-решений). Специализированные системы этой категории содержат всю базовую функциональность, необходимую для планирования и бюджетирования, включая ведение аналитических направлений и классификаторов, описание финансовой структуры и принципов взаимодействия, учет трендов, анализ отклонений и т.п. Система бюджетирования учитывает потребности крупных организаций, позволяя составлять бюджеты для каждой бизнес-единицы и для каждого

из структурных подразделений, при этом консолидация может осуществляться на любом из уровней организационной структуры. Наконец, современные системы бюджетирования содержат развитые организационные функции, позволяющие вовлечь в бюджетный процесс десятки и даже сотни специалистов.

В этой области Hyperion предлагает два программных продукта – Hyperion Pillar и Hyperion Planning. Эти программные продукты схожи по функциональности, но различаются по техническим параметрам. В частности, различия состоят в повышенной масштабируемости Hyperion Planning, а также в наличии в этом программном продукте ряда дополнительных функций экономического и организационного характера. Если Hyperion Pillar обеспечивает в основном функции «классического» бюджетирования (финансового планирования), то Hyperion Planning обеспечивает также и планирование операций.

#### **Бизнес-интеллект.**

После того, как планы составлены, необходимо организовать мониторинг – регулярное отслеживание состояния компании, фиксирование отклонений и выяснение их причин. Многие функции контроля и анализа заложены непосредственно в приложениях для бюджетирования, но в составе BPM-комплекса есть элемент, представляющий собой универсальное аналитическое решение. Речь идет о модуле бизнес-интеллекта (*Business Intelligence, BI*). Его главное назначение – собирать необходимую информацию из различных и, скорее всего, разнородных источников (ERP, CRM, SCM и др.), структурировать ее в соответствии с экономическими категориями и, таким образом, обеспечивать единый взгляд на управленческую информацию («единую версию правды» – *single version of truth*), столь необходимый руководителю.

Программные продукты, на основе которых создается BI-платформа, представляют собой OLAP-системы (*On-Line Analytical Processing*). Такие системы не зависят от особенностей информационной инфраструктуры компании и могут работать со всеми необходимыми данными, независимо от их источников. Большинство OLAP-



продуктов нельзя однозначно отнести ни к средствам разработки, ни к готовым приложениям. С одной стороны, они не требуют освоения теории и практики построения аналитических приложений, но в то же время они не являются готовыми решениями, поскольку требуют определенной настройки. Поэтому, несмотря на то, что OLAP-системы позволяют разрабатывать довольно эффективные аналитические приложения, они вряд ли могут служить полноценной альтернативой специализированным прикладным компонентам BPM-системы.

В линейке продуктов Hyperion роль BI-платформы играет OLAP-сервер Hyperion Essbase. Заметим, что именно этот программный продукт называют пионером OLAP-технологий и что его «деловые качества» неоднократно отмечались ведущими аналитическими агентствами (например, SPEX.). Эта система не только служит платформой для других приложений Hyperion, но и позволяет разрабатывать приложения для практически любых аналитических задач.

Более того, пользователи Hyperion Essbase получают возможность использования ряда дополнительных инструментов, позволяющих более эффективно организовать аналитическую обработку информации. К числу таких инструментов, в частности, относится Hyperion Analyzer – web-ориентированное приложение для анализа и представления отчетности на основе информации, хранящейся как в многомерной базе данных Hyperion Essbase, так и в некоторых других базах данных

### **Корпоративная отчетность.**

Особое место в информационной BPM-системе занимает отчетность: ведь именно отчеты ложатся на стол руководителю, принимающему решения. Функции формирования отчетности должны быть достаточно хорошо развиты в любом из уже упомянутых функциональных приложений BPM-системы. Тем не менее, следует отметить еще одну категорию программных продуктов, предназначенных для решения особой задачи – задачи составления пакета консолидированной финансовой отчетности.

Системы формирования консолидированной финансовой отчетности позволяют организовать сбор финансовой отчетности филиалов, отделений, дочерних и зависимых компаний, выполнить корректирующие проводки, обеспечить консолидацию финансовой информации (в том числе в соответствии с требованиями международных стандартов) и сформировать комплект финансовых отчетов.

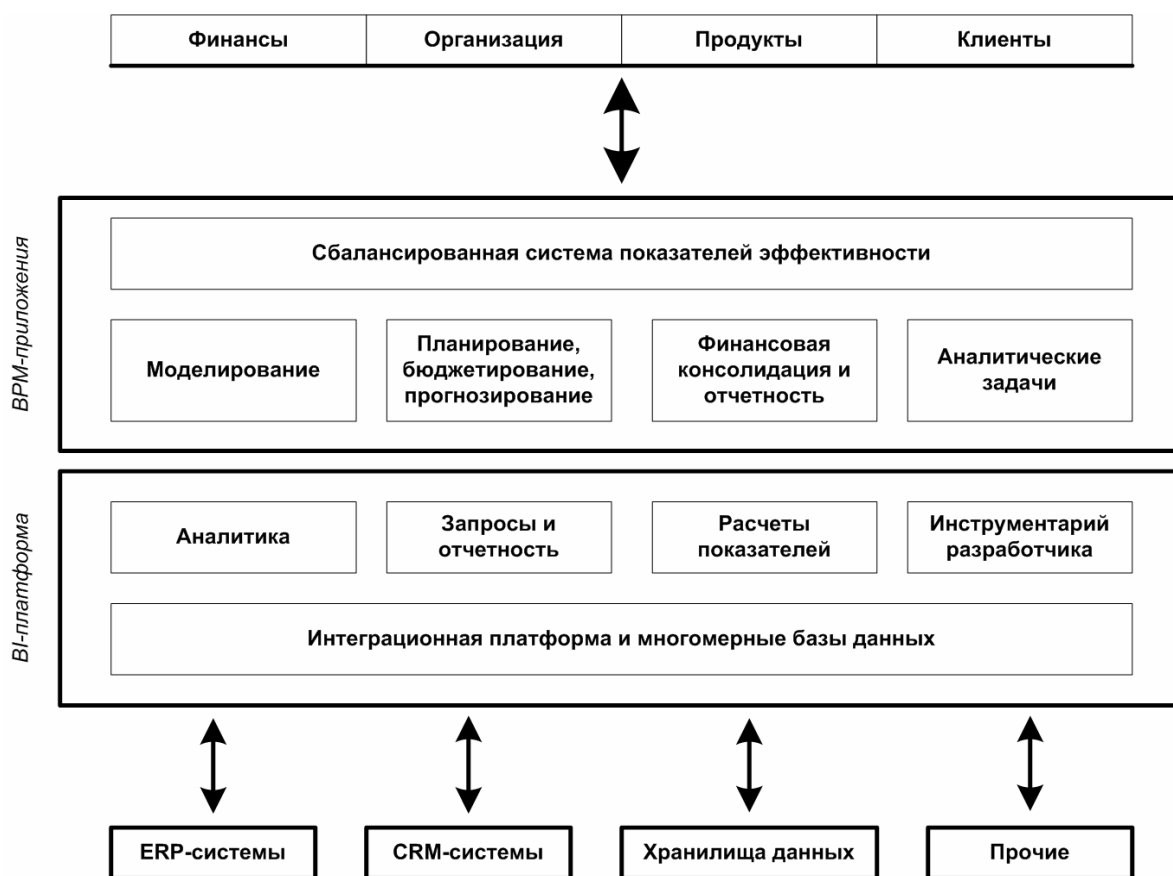
Задачи консолидации приобретают особое значение в свете глобализации бизнеса и широкого применения Международных стандартов финансовой отчетности (МСФО), причем консолидированная отчетность используется не только руководством компании, но и внешними пользователями финансовой информации, включая контрагентов предприятия, инвесторов, банки и др.

В семействе Hyperion задачи консолидации решаются при помощи двух программных продуктов – Hyperion Enterprise (один из наиболее распространенных в мире продуктов, в настоящее время удерживающий около 70% мирового рынка систем консолидации) и системы Hyperion Financial Management, имеющей расширенные аналитические возможности.

\* \* \*

Таким образом, функциональность информационной системы класса BPM, типовая архитектура которой представлена на рис. 3.3.2., соответствует как циклу корпоративного управления, так и иерархии управления. При этом приложения, непосредственно реализующие различные функции корпоративного управления, базируются на платформе бизнес-интеллекта.

Среди приложений следует выделить подсистему, реализующую функции формирования и анализа консолидированной финансовой отчетности, как обеспечивающую информационную поддержку корпоративного управления.



*Рис. 3.3.2. Типовая архитектура BPM-системы*

### **BPM с точки зрения финансового директора**

Финансовый департамент, возглавляемый финансовым директором, имеет к BPM особое отношение. Прежде всего, потому, что финансы предприятия нуждаются в особом контроле и защите от возможных рисков. С другой стороны, финансы должны активно работать, поскольку именно они играют заметную, подчас первостепенную роль в жизни компании, особенно в сложных экономических условиях. Все это

порождает особые требования к финансистам компании и к финансовому директору лично.

Контроль – это, прежде всего, защита от возможных рисков. В этой части ВРМ обеспечивает целый ряд средств, направленных на усиление контроля и повышение прозрачности предприятия, что дает финансовому департаменту возможность эффективно выявлять риски и управлять ими. ВРМ выстраивает процессы управления так, чтобы они были контролируемы, и чтобы полномочия участников процесса были в разумной степени ограничены. Кроме того, повышается прозрачность компании: менеджеры полностью владеют информацией о своих целях, планах, достигнутых показателях, а также о моделях своего бизнеса и результатах экономического анализа. Прозрачность бизнеса повышает эффективность работы департамента внутреннего аудита – людей, которые по долгу службы обязаны контролировать риски, по мере возможности устранять их источники и смягчать их последствия.

Однако, роль ВРМ в жизни финансиста не ограничивается лишь снижением рисков. Ведь ВРМ – это система, ориентированная на глобальные цели и эффективность бизнеса, а среди критериев эффективности ведущую роль играют финансовые показатели. В то же время известно, что хороший финансовый департамент – это тот, который умеет эффективно взаимодействовать с операционными подразделениями. Поэтому прозрачность и управляемость дают финансистам новые возможности в плане «коллаборативного менеджмента». Таким образом, и в части сохранности активов (защиты от рисков), и в части созидательной деятельности (участия в корпоративном управлении), ВРМ-система является для финансиста весьма эффективным инструментом.

### Источники эффективности ВРМ-системы

Каковы источники эффективности ВРМ-системы?

**Во-первых**, бизнес-единицы компании начинают работать более плодотворно, потребляя меньшее количество ресурсов для достижения своих целей.

**Во-вторых**, повышается продуктивность работы управленческих команд, действующих внутри своих бизнес-единиц; при этом снижается необходимость создания избыточных управленческих звеньев и функций.

**В третьих**, менеджеры разных бизнес-единиц начинают взаимодействовать как партнеры – более слаженно, объединяя свои усилия для достижения общих целей.

Существует целый ряд причин, почему ВРМ-решения эффективны именно в наши дни. Одна из них – **изменчивость экономической среды**, сопровождающая глобализацию мировой экономики, повышение динамичности бизнеса и усиление конкуренции. Происходит изменение правил, которые применялись в течение десятилетий, клиенты становятся более разборчивыми, появляются новые конкуренты, предлагающие новые решения. Все эти процессы затрагивают и Россию. Так или иначе, современный бизнес требует быстроты принятия решений и повышенной гибкости.

Другая причина – **появление новых инструментов управления** и возможность их эффективного использования. Сообщения о новых концепциях, методах и моделях управления появляются с завидной регулярностью. Не секрет, что многие из таких «инноваций» на поверку оказываются замаскированными маркетинговыми компаниями. Но есть и действительно ценные идеи и подходы, практическое применение которых сулит значительные экономические выгоды. Среди таких перспективных разработок можно отметить управление по ключевым показателям эффективности, функционально-стоимостное управление, теория ограничений и некоторые другие. Не использовать инструменты управления, эффективность которых признана и уже неоднократно доказана – непозволительная роскошь. Единственная важная оговорка: ни один из методов не должен возводиться в абсолют, все они должны быть органично встроены в целостный механизм корпоративного управления.

Наконец, еще одна причина – **новые технологические возможности.** Современный взгляд на корпоративное управление существенно отличается от традиционного. Если раньше границы управления соответствовали границам предприятия, то сегодня все чаще говорят об управлении цепочками, вдоль которых создается добавленная стоимость (*value-add chains*).

Практическое применение такого подхода до недавних пор ограничивалось возможностями корпоративных информационных систем: они были недостаточно открытыми, интеграция оставляла желать лучшего, а форма предоставления информации далеко не всегда способствовала принятию решений. Но технологии, так же, как и управленческая наука, не стоят на месте. Сегодня можно сказать, что и в мире, и в России есть технологии, способные поддерживать самые современные управленческие принципы.

### **3.4. Специализированные системы формирования и анализа консолидированной финансовой отчетности**

Формирование консолидированной отчетности – процесс сложный, как с методологической, так и с технической точек зрения. Теоретически, консолидированная отчетность может быть сформирована вручную, но этот способ вряд ли реален для сложных организационных структур. Поэтому решение задач консолидации тесно связано с применением информационных технологий.

Системы, в которых пользователь может выполнять консолидацию, условно делятся на два класса – надстройки к бухгалтерским системам и специализированные системы консолидации. В настоящее время надстройки в том или ином виде разработаны практически ко всем имеющимся на рынке бухгалтерским системам. Тем не менее, функциональность этих программных продуктов несопоставима с возможностями специализированных систем консолидации.

Примерами специализированных программных продуктов для формирования консолидированной финансовой отчетности могут служить программные продукты корпорации Hyperion – Hyperion Financial Management и Hyperion Enterprise. Обе системы обеспечивают сбор, обработку и представление в едином формате финансовой информации всех дочерних и зависимых компаний в сложной структуре группы компаний, позволяя применять необходимую методологию и учитывать требования международных или национальных стандартов. При этом можно организовать сбор финансовой отчетности предприятий группы, выполнить корректирующие проводки, обеспечить непосредственную консолидацию и сформировать необходимые отчеты. Такие функции, как элиминирование внутригрупповых операций, расчет перекрестных владений и доли меньшинства, а также обработка мультивалютной отчетности выполняются автоматически.

В то время, как Hyperion Enterprise представляет собой «классическую» систему для формирования пакета консолидированной отчетности, Hyperion Financial

Management обладает расширенными аналитическими возможностями. Оба продукта легки в использовании и позволяют специалистам по консолидации самостоятельно выполнять все необходимые настройки.

Для решения методологических задач в системах Hyperion предусмотрены типовые методы консолидации, с помощью которых могут быть автоматизированы такие задачи, как определение доли меньшинства, исключение внутригрупповых расчетов, расчет гудвила. В системах также предусмотрена методика обнаружения расхождений, возникших при элиминировании внутригрупповых расчетов.

Рассмотрим подробнее основные функции специализированных систем консолидации, на примере систем Hyperion Financial Management и Hyperion Enterprise.

### **Аналитические направления**

Структурной основой систем консолидации Hyperion является набор аналитических направлений. Так, система **Hyperion Enterprise** имеет восемь аналитических направлений: категории, организации, организационные структуры, счета, валюты, периоды, уровни консолидации, режимы отображения данных.

Пять из перечисленных аналитических направлений являются настраиваемыми и три – специальными. На основе настраиваемых направлений в системе создается описание структуры финансовой информации группы предприятий. Например, типичная конфигурация может быть настроена следующим образом:



Аналитическое направление	Элементы направления
Категории	Плановые данные
	Фактические данные
Организации	Список предприятий группы
Оргструктуры	Юридическая структура группы
	Сегментная структура группы
Счета	План счетов группы
Валюты	Список валют предприятий группы

Четкое структурирование данных позволяет пользователям финансовой информации просматривать данные в наиболее удобном ракурсе. При этом можно выбрать аналитические направления и их элементы, которые будут представлены соответственно в строках и столбцах отображаемых таблиц.

Система **Hyperion Financial Management** имеет, наряду с основными, четыре дополнительных настраиваемых аналитических направления, в которых может быть отражена развернутая аналитика, например:

Аналитическое направление	Элементы направления
Направление 1	Аналитика «Продукция группы»
Направление 2	Аналитика «Сырье и материалы»
Направление 3	Аналитика «Центры финансовой ответственности»
Направление 4	Аналитика «Движение по счетам»

Таким образом, с помощью **Hyperion Financial Management** может быть построена не только консолидированная финансовая отчетность, но и консолидирована управленческая отчетность группы компаний.

### **Сбор и структурирование исходной информации**

Использование специализированных систем консолидации делает процесс сбора и группировки исходной информации более эффективным. Например, системы Hyperion допускают несколько способов ввода данных:

- ручной ввод в заранее подготовленные формы;
- автоматический ввод из электронных таблиц;
- автоматический перенос данных из бухгалтерских программ или учетных модулей ERP-систем;
- получение информации из единого хранилища данных.

Последние два способа являются весьма примечательными: автоматический перенос данных дает возможность получать информацию практически из любой учетной системы, при этом система консолидации сама производит сбор информации из формируемого бухгалтерской программой текстового файла (для этого достаточно лишь один раз выполнить настройки). Дополнительным преимуществом является повышение надежности информации, поскольку систему распознавания настраивает специалист по консолидации, а рядовому пользователю остается только «обычная» бухгалтерская работа.

Важно отметить, что никакой унификации учетных систем внутри группы не требуется: предприятия могут использовать для учета различные программные продукты. Это может стать реальным источником экономии: ведь не секрет, что сегодня, в угоду автоматизации процесса консолидации, многие крупные холдинги стремятся унифицировать бухгалтерское программное обеспечение и делают это путем распространения дорогостоящих ERP-систем, установленных в головной компании, на все дочерние предприятия, которые, в принципе, могли бы обойтись и более доступными отечественными программными продуктами.

Автоматическое получение данных из бухгалтерских программ или учетных модулей ERP-систем в большей степени подходит для формирования консолидированной отчетности, не требующей развернутой аналитики. Такой процесс формирования консолидированной отчетности успешно реализуется с применением программного продукта Hyperion Enterprise.

Получение исходных данных из единого хранилища в большей степени подходит для формирования консолидированной отчетности, содержащей развернутую аналитику. Процесс составления такой отчетности значительно сложнее, чем формирование «обычной» консолидированной отчетности. Без автоматизации он практически невозможен. Вместе с тем в последнее время именно такая отчетность является наиболее востребованной, поскольку она позволяет принимать экономически обоснованные решения при управлении группой в целом.

Сложность формирования данного вида консолидированной отчетности состоит в том, что информация, используемая для ее построения, должна быть гармонизирована (показатели отчетности должны поставляться в одинаковой аналитике). Кроме того, сами процедуры консолидации для «развернутой» отчетности несколько сложнее, чем для «простой».

Проблема гармонизации решается путем использования единого хранилища, где данные приводятся к единому стандарту. Для этого в системе Hyperion Financial Management реализована поддержка дополнительных аналитических направлений, а также развитые средства описания правил консолидации. Кроме того, в комплекте с системой поставляется Hyperion Reports – гибко настраиваемый инструмент, позволяющий формировать отчетность презентационного качества.

## Мультивалютность

Специализированные системы консолидации позволяют консолидировать и анализировать отчетность, составленную в разных валютах. Для каждой из валют, введенных в систему, помимо кода и описания, указывается масштаб, влияющий на расчет обменных курсов.

## Бизнес-правила

Для автоматизации различных вычислений, связанных с формированием отчетности, служат бизнес-правила. Они могут быть использованы для таких задач, как расчет данных, которые не могут быть получены путем иерархического агрегирования (коэффициенты, отклонения), сложные расчеты с трансляцией валют, определение курсовых разниц и т.д.

Среди бизнес-правил можно выделить следующие типы:

- правила расчета первичных показателей;
- правила консолидации, позволяющие применять нестандартные методы консолидации (что часто требуется при составлении консолидированной отчетности, определяемой законодательством);
- правила аллокации, применяемые при распределении данных из одного источника по нескольким объектам;
- правила конвертации валют (возможно, с перерасчетом заданных по умолчанию валютных курсов);
- правила, позволяющие описать возможности ввода данных или запрет на ввод данных.

С помощью бизнес – правил могут быть настроены автоматические процессы расчета гудвила, доли меньшинства, внутригрупповой прибыли и др.

## Журналы

Для осуществления ручных корректировок в системах консолидации предназначены журналы. В журнал могут быть занесены корректировочные проводки как на уровне отдельного предприятия, так и на уровне группы компаний в целом.

Журналы могут быть использованы для устранения расхождений во внутригрупповых операциях, внесения показателей, рассчитанных вне системы, осуществления трансформационных проводок.

Система обладает функциональностью, позволяющей создавать шаблоны для типовых журналов. В случае если журнал требуется проводить каждый период, может быть создан автоматический рекурсивный журнал. Кроме того, в системе может быть создан журнал, который автоматически будет сторнирован в следующем периоде.

## Организация процесса консолидации

Функции управления процессом консолидации в системе Hyperion Financial Management предназначены для контроля обработки информации в случае, если процедура консолидации выполняется централизованно.

Элементарный блок процесса консолидации представляет собой комбинацию сценария, года, периода, предприятия и вида значений. В процессе согласования каждый блок проходит ряд состояний, первое из которых – «не начато». Затем следует уровень «первое чтение» и далее – до десяти уровней «в рассмотрении», на каждом из которых могут вноситься необходимые корректировки.

После всех необходимых преобразований блок получает статус «готов к утверждению», после утверждения уполномоченным сотрудником переходит в состояние «утверждено», а после открытия публичного доступа к утвержденному блоку – статус «опубликовано».

### **Процедуры консолидации**

В системах консолидации поддерживается автоматический расчет консолидированной отчетности. Процедуры консолидации запускаются после проведения всех журналов.

Консолидированная отчетность может быть отдельно рассчитана для каждого субхолдинга (сегмента), при этом для ускорения процесса консолидации можно произвести расчет только тех ячеек, которые содержат данные. Кроме того, система позволяет рассчитать отдельно вклад конкретной компании в консолидированный отчет. Эта функция бывает полезна для анализа информации.

### **Отчеты**

В системе предусмотрены отчеты для отражения внутригрупповых операций и расхождений по ним. Также можно просмотреть системные отчеты, составленные по журнальным корректировкам.

Кроме того, в комплекте с системами Hyperion поставляются продукты, предназначенные для создания и форматирования различных отчетов. Для Hyperion Enterprise это Hyperion Reporting, а для Hyperion Financial Management – Hyperion Reports.

Hyperion Reports позволяет создавать как традиционные финансовые отчеты (отчет о прибылях и убытках, баланс, отчет о движении денежных средств), так и нетрадиционные форматы отчетов для финансовых и аналитических данных, включающие текстовую и графическую информацию или данные, полученные в разных моделях.

### **Доступ к информации через Интернет и система безопасности**

Системы Hyperion Enterprise и Hyperion Financial Management имеют гибко настраиваемую систему безопасности. Каждому пользователю может быть выделен определенный участок работы (предприятия, организационная структура, счета, аналитика, отчеты). Остальные данные могут быть доступны в режиме просмотра или не доступны совсем. Возможно также создание групп пользователей и классов безопасности.

Архитектура Hyperion Financial Management позволяет организовать полноценный доступ к его функциям через Интернет. В частности, можно загружать или выгружать данные, либо вводить их вручную, а также работать с журнальными проводками, распечатывать отчеты и производить другие операции.

### **3.5. Применение хранилищ данных и OLAP-систем для сбора, хранения и анализа корпоративной информации**

Обычная ситуация, характерная для достаточно крупного предприятия, и, тем более, для группы компаний – наличие множества систем автоматизации, предназначенных для решения различных задач, разрозненное хранение данных и, как следствие, – отсутствие единого взгляда на управленческую информацию, в том числе на данные бухгалтерского учета.

Казалось бы, никаких проблем возникать не должно: ведь вся необходимая информация и так присутствует в различных транзакционных системах, учетных системах, базах данных и электронных таблицах. Но дело в том, что такие данные невозможно обобщать и анализировать. Основная причина – разрозненность хранения и различия в форматах данных. Для того чтобы превратить такие данные в полезную информацию, аналитик должен четко представлять, в каких «закоулках» корпоративной системы эти данные находятся. Более того, надо знать структуру, форматы исходных данных (а они наверняка будут различаться) и быть готовым к ситуациям, когда одни и те же данные дублируются в разных системах, или когда между данными из разных источников выявляются логические несоответствия.

Кроме того, не следует забывать, что информационная система предприятия не является статичной, она так или иначе живет и развивается. В ней время от времени появляются новые подсистемы и модули, а следовательно – новые данные, которые также небезразличны аналитику. Следует учитывать еще один аспект: «выемка» данных из транзакционных систем сопровождается повышенной нагрузкой на эти системы, надолго блокируя ресурсы, что может существенно мешать оперативной работе.

Еще одна проблема аналитической обработки информации связана с человеческим фактором. Во многих компаниях задача получения необходимого отчета



автоматизируется силами двух специалистов – программиста, обеспечивающего необходимые запросы к базам данных, и экономиста, пытающегося с помощью электронных таблиц по крупницам свести эти данные в отчет, необходимый руководству. Как показывает практика, подобная модель взаимодействия пользователя отчета (руководителя) и самих данных неизменно приводит к эффекту «испорченного телефона», не говоря уже о существенных затратах времени.

Вдобавок, экономист зачастую оказывается просто не в состоянии без помощи программиста оперативно подготовить необходимую выборку и ответить на вопросы о том, каким образом были получены те или иные цифры. О том, чтобы моделировать возможные ситуации, отслеживать влияние одних показателей на другие, прогнозировать тенденции развития, проводить сравнительный анализ и отображать различные срезы данных, как правило, не идет и речи.

Примерно в 80-е годы прошлого века все перечисленные выше соображения привели к идее централизованного хранения данных, необходимых для последующего анализа. При этом все «информационное сырье» должно храниться в одном месте в простой и понятной (а значит, удобной для анализа) структуре. Именно в этот период возник термин «хранилище данных».

За прошедшие с тех пор четверть века идеи централизованного хранения данных получили существенное развитие, чему в немалой степени способствовали рост вычислительных мощностей, новые сетевые архитектуры и Интернет-технологии. Сегодня принято говорить о целом комплексе средств, которые в совокупности называют системами бизнес-интеллекта.

Основными элементами BI-платформы являются хранилища данных и OLAP-системы, именно эти объекты, как правило, играют роль «платформы» для прикладных BPM-решений, в том числе для систем консолидации финансовой отчетности.

### Аналитическая пирамида

Хранилища данных и системы бизнес-интеллекта являются одними из основных элементов «аналитической пирамиды» (*analytical stack*), разработанную компанией Gartner (рис. 3.5.1).

В этой иерархии прослеживаются несколько уровней:

- уровень транзакционных систем;
- уровень систем бизнес-интеллекта, включая хранилища данных, витрины данных и OLAP-системы;
- уровень аналитических приложений.



Рис. 3.5.1. Аналитическая пирамида

Основанием аналитической пирамиды служат ERP и другие транзакционные системы. По мере движения от основания пирамиды к ее вершине происходит постепенное преобразование детальных операционных данных в агрегированную информацию, предназначенную для поддержки принятия управленческих решений.

Заметим, что отнести тот или иной программный продукт к какому-либо одному классу не всегда возможно, поскольку многие системы позволяют решать аналитические задачи нескольких категорий. К числу «многофункциональных» можно отнести системы таких мировых производителей, как Hyperion Solutions Corp., Cognos, Business Objects, Microsoft.

Типичным примером универсальной системы может служить Hyperion Essbase – аналитическая платформа класса OLAP, предназначенная для решения довольно широкого круга задач. Но, будучи OLAP-системой, Hyperion Essbase также решает часть задач, относящихся к информационно-аналитическим системам, а также обеспечивает функции выявления закономерностей в данных, построения запросов и отчетов.

### **Хранилища данных**

Один из авторитетных специалистов в области систем бизнес-интеллекта – У.Инмон (*W.H.Inmon*) – определяет **хранилища данных** (*data warehouse*) как «предметно-ориентированные, интегрированные, стабильные, поддерживающие хронологию наборы данных, организованные для целей поддержки управления, призванные выступать в роли “единого и единственного источника истины”, обеспечивающего менеджеров и аналитиков достоверной информацией, необходимой для оперативного анализа и принятия решений».

Данные в хранилище попадают из оперативных (транзакционных) систем, в том числе из учетных приложений, а также из внешних источников. По аналогии с «материальными» хранилищами, хранилища данных предусматривают такие операции

как сбор данных («приход материалов на склад»), хранение данных («складской запас»), перемещение в витрины данных («отгрузка товаров в розничную сеть»).

С экономической точки зрения, хранилище данных приносит долгосрочный эффект тогда, когда оно становится надежным механизмом доставки данных, существенных для анализа и принятия решений. При этом не следует забывать и о затратной части: ведь информация может считаться действительно полезной лишь тогда, экономические выгоды от ее использования превышают затраты, связанные с ее приобретением. Построение хранилища данных – достаточно сложный проект и обеспечить его окупаемость в краткосрочной перспективе бывает непросто.

Высокая стоимость проектов по хранению данных объясняется, прежде всего, необходимостью сбора, преобразования и обобщения данных из различных источников. Эта работа необходима, но, в то же время, она трудоемка и занимает много времени. Подсчитано, что стоимость извлечения, преобразования и обобщения данных составляет от 60 до 80% от общей стоимости обычного проекта по созданию хранилища данных. Неоправданных затрат можно избежать на этапе проектирования хранилища – за счет определения состава и структуры загружаемых в хранилище данных. Следует помнить, что предназначение хранилища вовсе не заключается в функциях гигантского электронного архива, хранящего «все, что только можно». К сожалению, распространенной ошибкой является недостаточное внимание, уделяемое качеству данных, а также превалирование технологических соображений над экономическими.

Но добиться сбалансированной структуры хранилища не так просто. Самое сложное - определить, какие данные полезны для аналитика и менеджера, а какие – нет. Также важен способ размещения данных в хранилище, а также процессы идентификации, анализа и преобразования данных перед их загрузкой в хранилище.

В качестве основы хранилища данных рекомендуется использование реляционной, нормализованной модели, что существенно облегчит дальнейшее развитие такого хранилища. Впрочем, имеет место и другой путь – применение оптимизированных структур, например многомерных (по этому пути пошли

разработчики компании SAP в своем продукте SAP BW). Однако, по мнению ряда исследователей (например, уже упомянутого У.Инмона<sup>1</sup>), такой подход имеет целый ряд недостатков, не являясь достаточно гибким и универсальным. В самом деле, если данные из хранилища поступают лишь в ограниченное количество витрин данных и аналитических приложений, то от хранилища вовсе не требуется возможности поддерживать специализированные запросы. В этом отношении использование реляционных баз данных экономичнее (без потери функциональности), а следовательно, – предпочтительнее.

После того, как хранилище построено, встает вопрос об их использовании данных конечными пользователями. При этом могут применяться различные средства (от специализированных средств создания пользовательских запросов и отчетов до привычных электронных таблиц), в зависимости от решаемых задач, предпочтений и опыта пользователей. И все же есть целый спектр задач, которые предъявляют к информационным системам особые требования: это задачи, требующие оперативной (т.е. в режиме реального времени) обработки достаточно больших объемов данных, в разных аналитических разрезах. Вообще, экономический анализ, как правило, бывает многомерным: информация может быть сгруппирована и консолидирована по разным признакам, причем разные группы пользователей информации заинтересованы в разных способах группировки.

Таким образом, превращение разрозненных данных в структурированную информацию, описанную в экономических терминах и позволяющую принимать обоснованные управленческие решения, можно считать одной из самых актуальных задач, стоящих перед компаниями. Причем обработка данных и принятие решений должны быть настолько оперативными, насколько этого требуют интересы бизнеса. Именно для этого предназначены специальные системы аналитической обработки данных в режиме реального времени – OLAP-системы.

---

<sup>1</sup> *Inmon W.H.* SAP and Data Warehousing. – Kiva Productions Speakers Bureau, 1999.

### OLAP: история развития и характеристики

Идея обработки многомерных данных восходит к 1962 году, когда Кен Айверсон (*Ken Iverson*) опубликовал свою работу «Язык программирования» (*A Programming Language, APL*)<sup>1</sup>. APL – это математически определенный язык с многомерными переменными и изящными, но довольно абстрактными операторами. В 70-е и 80-е годы он активно использовался во многих деловых приложениях, функционально схожих с современными OLAP-системами.

В 1970 году впервые появился прикладной программный продукт для многомерного анализа данных – Express. Определенные модификации данного продукта широко используются в современных OLAP приложениях, однако изначальные концепции 70-х остались далеко позади.

В 1992 году был выпущен Essbase – первый OLAP-продукт, завоевавший большую долю рынка и удерживающий лидирующие позиции по сегодняшний день.

В 1993 году, при поддержке компании Arbor Software (ныне – Hyperion Solutions Corp.), выходит в свет статья Е.Ф.Кодда (*E.F.Codd*), в которой впервые было дано формальное определение OLAP-технологии<sup>2</sup>. Эта работа получила большой резонанс и привлекла внимание к возможностям многомерного анализа. В статье были описаны двенадцать правил OLAP, к которым чуть позже (в 1995 году) были добавлены еще несколько. Все эти правила были разделены на четыре группы и названы «характеристиками» (*features*). К таким правилам относятся:

- основные характеристики (многомерность модели данных, интуитивные механизмы манипулирования данными, доступность данных, пакетное извлечение данных, архитектура «клиент-сервер», прозрачность, многопользовательская работа);

---

<sup>1</sup> *Iverson K.E.* A Programming Language. New York: Wiley, 1962.

<sup>2</sup> *Codd E.F., Codd S.B., Salley C.T.* Providing OLAP (On-Line Analytical Processing) to user-analysts: An IT mandate. Technical report, 1993

- специальные характеристики (обработка ненормализованных данных, хранение результатов отдельно от исходных данных, выделение отсутствующих данных, обработка отсутствующих значений);
- характеристики построения отчетов (гибкое построение отчетов, стабильная производительность при построении отчетов, автоматическое регулирование физического уровня);
- управление размерностью (общая функциональность, неограниченное число измерений и уровней агрегирования, неограниченные операции между данными различных измерений).

Рассмотрим перечисленные правила более подробно.

#### **Основные характеристики:**

**1. Многомерность модели данных.** Это утверждение считается основной характеристикой OLAP, причем частью этого требования считается возможность построения различных проекций и разрезов модели.

**2. Интуитивные механизмы манипулирования данными.** Как считает Е.Ф.Кодд, манипулирование данными должно производиться с помощью действий непосредственно в ячейке таблиц, без применения меню или сложных манипуляций. По мнению авторов, эта характеристика не слишком значительно влияет на качество процесса анализа данных. В идеале, программа должна предлагать пользователю возможность выбора модели работы, поскольку не всем пользователям нравится одно и то же.

**3. Доступность.** OLAP – это «посредник», и Кодд особо подчеркивает, что ядро OLAP является программой промежуточного уровня между гетерогенными источниками данных и пользовательским интерфейсом. Большинство продуктов обеспечивают эти функции, но удобство доступа к данным часто оказывается ниже, чем это хотелось бы пользователям.

**4. Пакетное извлечение данных.** Это правило требует, чтобы продукты предлагали как собственные базы для хранения анализируемых данных, так и

динамический доступ к внешним данным. Можно только выразить сожаление, что далеко не все OLAP-системы соответствуют этому правилу. Даже программы, действительно предлагающие такие функции, редко делают их легкими и достаточно автоматизированными. В свое время Е.Ф.Кодд поддерживал идею сочетания многомерного представления данных с частичным предварительным обчетом больших многомерных баз данных и прозрачного сквозного доступа к детальной информации. В последние годы эта тенденция получила развитие и сегодня рассматривается как «гибридный OLAP», который становится наиболее популярной архитектурой.

**5. Архитектура «клиент-сервер».** По мнению Е.Ф.Кодда, каждый продукт должен быть клиент-серверным и, более того, каждая серверная компонента OLAP продуктов должна быть достаточно интеллектуальной для того, чтобы разные клиенты могли быть подключены к системе с минимальными усилиями и программированием. Это намного более сложный тест, чем простая клиент-серверная архитектура и лишь относительно небольшая часть продуктов успешно проходит его. Впрочем, есть мнения, что этот тест неоправданно сложен и что не следует диктовать разработчикам архитектуру системы.

**6. Прозрачность.** Этот тест также сложен, но в то же время объективно необходим. Полное соответствие означает, что, например, пользователь электронной таблицы может получить полный доступ к средствам, предоставляемым ядром OLAP, и при этом может даже не знать о том, откуда получены данные. Для того чтобы достичь этого, продукты должны предоставлять динамический доступ к гетерогенным источникам данных и полнофункциональный модуль, встраиваемый в электронную таблицу. Между электронной таблицей и хранилищем данных при этом размещается OLAP-сервер.

**7. Многопользовательская работа.** Кодд определяет, что для того, чтобы считаться стратегическим OLAP-инструментом, приложения должны работать не только на чтение и интерпретацию данных. Соответственно, они должны обеспечивать



одновременный доступ (включая и извлечение и обновление данных), целостность и безопасность.

#### **Специальные характеристики:**

**8. Обработка ненормализованных данных.** Это означает возможность интеграции между ядром OLAP и ненормализованным источником данных. Кодд выделяет то, что при обновлении данных, выполненном в среде OLAP, должна быть возможность изменять ненормализованные данные во внешних системах.

**9. Хранение OLAP-результатов отдельно от исходных данных.** В действительности, это имеет отношение к реализации продукта, а не к его возможностям, но мало кто будет спорить с этим утверждением. По сути, Кодд поддерживает широко принятую систему, в соответствии с которой OLAP-приложения должны строить анализ непосредственно на основе данных транзакций, и изменения в данных OLAP должны храниться отдельно от данных транзакций.

**10. Выделение отсутствующих данных.** Это означает, что отсутствующие данные должны отличаться от нулевого значения. Как правило, все современные OLAP-системы поддерживают эту функцию.

**11. Обработка отсутствующих значений.** Все отсутствующие значения должны быть проигнорированы при анализе, вне зависимости от их источника.

#### **Характеристики построения отчетов:**

**12. Гибкое построение отчетов.** Различные измерения должны выстраиваться любым способом в соответствии с потребностями пользователя. Большинство продуктов соответствует этому требованию, за счет использования специальных редакторов отчетов. Хотелось бы, чтобы такие же возможности были доступны и в интерактивных средствах просмотра, но это встречается значительно реже. Это одна из причин, по которым функциональность анализа и построения отчетов предпочтительно объединять в одном модуле.

**13. Стабильная производительность при построении отчетов.** Это означает, что производительность системы при построении отчетов не должна существенно падать по мере увеличения размерности или величины базы данных.

**14. Автоматическое регулирование физического уровня.** OLAP-система должна автоматически регулировать физическую структуру для адаптации ее к типу и структуре модели.

#### **Управление размерностью:**

**15. Общая функциональность.** Все измерения должны иметь одинаковые возможности в структуре и функциональности.

**16. Неограниченное число измерений и уровней агрегирования.** Фактически, под неограниченным числом Кодд подразумевает 15-20, т.е. число, заведомо превышающее максимальные потребности аналитика.

**17. Неограниченные операции между данными различных измерений.** Кодд полагает, что для того, чтобы приложение называлось многомерным, оно должно поддерживать любые вычисления с использованием данных всех измерений.

Эффективность применения OLAP-систем обуславливается следующими факторами:

- возможность решения широкого круга аналитических задач, таких как анализ ключевых показателей деятельности, маркетинговый анализ, финансово-экономический анализ, сценарный анализ, моделирование, прогнозирование;
- независимость аналитического приложения от специфики различных систем и возможность работы со всеми необходимыми данными, независимо от их источников;
- сжатые сроки внедрения.

Большинство современных OLAP-продуктов нельзя однозначно отнести ни к средствам разработки, ни к готовым приложениям. С одной стороны, их использование не требует длительного изучения теории и практики построения аналитических

приложений. Но, с другой стороны, они не являются готовым решением аналитических задач компании, поскольку требуют определенной настройки на источники данных, алгоритмы анализа и формы представления итоговой информации. Эта двойственность приводит к многовариантности внедрения, которое может осуществляться как системным интегратором, так и квалифицированными специалистами компании-заказчика.

### OLAP: Тест FASMI

Универсальным критерием определения OLAP как инструмента является тест FASMI (*Fast Analysis of Shared Multidimensional Information* – Быстрый анализ разделяемой многомерной информации). Рассмотрим детально каждую из составляющих этой аббревиатуры.

**Fast (быстрый).** Это свойство означает, что система должна обеспечивать ответ на запрос пользователя в среднем за пять секунд; при этом большинство запросов обрабатываются в пределах одной секунды, а самые сложные запросы должны обрабатываться в пределах двадцати секунд. Недавние исследования показали, что пользователь начинает сомневаться в успешности запроса, если он занимает более тридцати секунд.

**Analysis (аналитический).** Система должна справляться с любым логическим и статистическим анализом, характерным для бизнес-приложений, и обеспечивает сохранение результатов в виде, доступном для конечного пользователя. Средства анализа могут включать процедуры анализа временных рядов, распределения затрат, конверсии валют, моделирования изменений организационных структур и некоторые другие.

**Shared (разделяемый).** Система должна предоставлять широкие возможности разграничения доступа к данным и одновременной работы многих пользователей.

***Multidimensional* (многомерный).** Система должна обеспечивать концептуально многомерное представление данных, включая полную поддержку множественных иерархий.

***Information* (информация).** Мощность различных программных продуктов характеризуется количеством обрабатываемых входных данных. Разные OLAP-системы имеют разную мощность: передовые OLAP-решения могут оперировать, по крайней мере, в тысячу раз большим количеством данных по сравнению с самыми маломощными. При выборе OLAP-инструмента следует учитывать целый ряд факторов, включая дублирование данных, требуемую оперативную память, использование дискового пространства, эксплуатационные показатели, интеграцию с информационными хранилищами и т.п.

### Разновидности многомерного хранения данных

Обсуждая тему OLAP, следует упомянуть и о разновидностях многомерного хранения данных. Дело в том, что информационные массивы, логически упорядоченные по аналитическим направлениям и, таким образом, являющиеся многомерными с точки зрения конечных пользователей вовсе не обязательно являются многомерными с точки зрения технологической реализации. Как правило, выделяют три разновидности хранения данных:

- ***многомерный OLAP* (*multidimensional OLAP, MOLAP*)** представляет собой «OLAP в чистом виде», т.е. технологию, основанную на хранении данных под управлением специализированных многомерных СУБД;

- ***реляционный OLAP* (*relational OLAP, ROLAP*)** – технология, основанная на хранении многомерной информации в реляционных базах данных, на основе одной или нескольких схем типа «звезда» или «снежинка»;

- ***гибридный OLAP* (*hybrid OLAP, HOLAP*)** – технология, при которой одна часть данных хранится в многомерной базе, а другая часть – в реляционной. При этом

инструментальные средства, поддерживающие эту технологию, обеспечивают прозрачность данных для пользователя, который на логическом уровне всегда работает с многомерными данными.

Одной из причин, которые объясняют необходимость различных подходов к хранению данных, является то, что в многомерных структурах хранятся довольно большие объемы агрегированных данных (например, данные продаж могут агрегироваться по временным интервалам, категориям товаров или регионам продаж). Эти данные очень важны, поскольку в большинстве случаев аналитика интересуют именно агрегированные, а не детальные цифры.

Любые данные (как исходные, так и агрегированные) могут храниться либо в реляционных, либо в многомерных структурах, в зависимости от применяемой технологии. Например, MOLAP подразумевает хранение всей информации в многомерной базе данных. Это позволяет манипулировать данными как многомерным массивом, но в этом случае многомерная база данных оказывается избыточной, поскольку и агрегированные показатели, и лежащие в их основе исходные данные хранятся вместе. При технологии ROLAP исходные данные остаются в той же реляционной базе, где они изначально и находились, а агрегированные данные помещаются в специальные служебные таблицы в той же базе данных. Наконец, при гибридной технологии (HOLAP) исходные данные остаются в реляционной базе данных, а агрегированные показатели хранятся в многомерной базе данных.

Выбор способа хранения зависит от нескольких факторов, таких как объем и структура данных, скорость выполнения запросов, частота обновления OLAP-кубов.

### **Пользователи OLAP-систем**

Как уже отмечалось, информационная инфраструктура компании имеет иерархический характер и включает уровень сбора первичной информации (транзакционный уровень), уровни хранилищ и витрин данных, уровень OLAP, уровень

клиентских аналитических приложений. Таким образом, OLAP-системы занимают в информационной инфраструктуре компании вполне определенное место.

Часто возникает вопрос: чем, с точки зрения пользователя-аналитика, OLAP-система отличается от хранилища данных? Можно сказать, что главное, с точки зрения пользователя, отличие OLAP состоит в структурированности информации в соответствии с ее предметной (именно предметной, а не технической) сущностью.

Работая с OLAP-приложением, аналитик использует привычные финансово-экономические термины, категории и показатели (виды материалов и готовой продукции, регионы продаж, объем реализации, себестоимость, прибыль и т.п.), а для того, чтобы сформировать любой, даже довольно сложный запрос, ему не придется изучать язык SQL. И при этом ответ на запрос будет получен в течение всего нескольких секунд. Кроме того, работая с OLAP-системой, экономист может пользоваться такими привычными для себя инструментами, как электронные таблицы или специальными средствами построения отчетов.

Если хранилище данных – в основном объект внимания ИТ-службы, то OLAP – это инструмент «предметных» специалистов-аналитиков. При этом о существовании хранилища аналитики могут и не догадываться. Таким образом, OLAP без преувеличения можно назвать программным средством из арсенала экономиста: ведь именно экономист имеет дело с самыми разными аналитическими задачами – маркетинговым анализом, анализом продаж, анализом бюджетных показателей, анализом финансовой отчетности и многими другими.

OLAP – инструмент довольно универсальный. Но в то же время именно универсальность делает его не вполне подходящим для специфических финансово-экономических задач, требующих применения специальных методик и организационных принципов. Поэтому OLAP-приложения не могут служить полноценной альтернативой специализированным аналитическим приложениям, например, системам бюджетирования или консолидации финансовой отчетности. Здесь нет никакого противоречия: программный продукт, реализующий общие принципы экономического анализа, вряд ли может претендовать на решение абсолютно всех

частных задач. Но, с другой стороны, именно сочетание OLAP и специализированных систем дает экономисту наибольшие преимущества – ведь в этом случае специальные функции, методы и алгоритмы успешно сочетаются с универсальностью аналитической обработки данных.

Именно поэтому OLAP-средства часто используются клиентскими аналитическими приложениями, для многомерного хранения данных. Здесь пользователь применяет привычные для него инструменты для реализации определенных управленческих методик, но при этом данные для обработки и анализа хранятся на OLAP-сервере.

Таким образом, грамотно построенная OLAP-система играет в жизни экономиста весьма заметную роль. Ведь с ее помощью можно получить доступ к самой свежей информации и оперативно выполнить общие аналитические процедуры. А сложные финансовые функции и необходимые организационные аспекты будут обеспечены специализированными системами, опять же, на основе данных OLAP. Как показывает опыт ведущих компаний (как международных, так и российских), OLAP-технологии экономически выгодны и инвестиции в такие решения окупаются довольно быстро.

### **Витрины данных**

Витрины данных (*data marts*), как и хранилища, представляет собой структурированные информационные массивы, но отличие состоит в том, что витрины в еще большей степени являются предметно-ориентированными. Как правило, витрина содержит информацию, относящуюся к какому-либо определенному направлению деятельности организации. Поэтому информация в витрине данных хранится в специальном виде, наиболее подходящем для решения конкретных аналитических задач или обработки запросов определенной группы аналитиков.

Есть два взгляда на витрины данных. В одном случае витрина, по сути дела, представляет собой часть хранилища, оптимизированная для запросов к данным конкретной предметной области, в том числе для передачи этих данных для последующей обработки в OLAP-систему. В другом случае, витрина – это OLAP-куб или его часть, оптимизированная для запросов пользователей к данным конкретной предметной области. Поэтому, с точки зрения организации хранения данных витрины могут быть как реляционными, так и многомерными, но в любом случае они обладают таким общим свойством, как предметная ориентированность.

### **Связь хранилищ данных и OLAP-систем с аналитическими приложениями**

Высший уровень аналитической пирамиды – уровень *аналитических приложений* (*analytic applications*). Это информационные системы, обеспечивающие потребности организаций в автоматизации процессов обработки, анализа и оптимизации бизнес-процессов. Здесь пользователь применяет привычные для него инструменты, обеспечивающие реализацию методик управления. Такие системы могут быть довольно разнообразными – от простейших электронных таблиц до специализированных приложений для решения задач бюджетирования, консолидации финансовой отчетности, бизнес-моделирования. Именно к этой категории относятся прикладные программные средства класса BPM.

Как следует из названия, аналитические приложения нацелены на проведение анализа, целью которого является более глубокое понимание и осознание того, что произошло, происходит или произойдет. В этом смысле аналитические приложения действительно отличаются от транзакционных систем, ориентированных, прежде всего, на обработку отдельных операций, но в то же время дополняют их, образуя в совокупности многофункциональную комплексную систему управления.



Для того чтобы система могла считаться аналитическим приложением, она должна удовлетворять следующим критериям:

- она должна структурировать и автоматизировать процессы, способствующие повышению качества управленческой информации, что, в свою очередь, приводит к повышению качества принятия решений. Это достигается путем применения правил, процедур и технологий (основанных на соответствующей методологии), направленных на решение определенных бизнес-проблем;

- она должна поддерживать аналитические функции, т.е. действия по анализу данных, полученных из самых разных источников (внутренних или внешних, финансовых или операционных), включая анализ трендов и прогнозирование ситуации в будущем;

- это должен быть самостоятельный программный продукт, способный работать независимо от транзакционных систем, но в то же время способный взаимодействовать с ними «в обе стороны», как в части получения транзакционных данных, так и в части обратной передачи результатов их обработки.

Более того, аналитические приложения часто имеют дело с нестандартными, непредсказуемыми или редкими ситуациями. Такие ситуации могут возникать, например, при моделировании новой корпоративной структуры, создании нового подразделения, а также при оценке последствий возможных слияний и приобретений.

Весьма важным представляется вопрос о взаимодействии систем, находящихся на разных уровнях аналитической пирамиды. В этой связи нельзя не упомянуть программные продукты еще одного класса – ETL.

Под термином **ETL** (*extraction, transformation, loading* – извлечение, преобразование, загрузка) понимают три основных процесса, используемые при переносе данных из одной системы в другую. Программные средства этой категории извлекают исходную информацию из определенного источника, преобразуют ее в формат, поддерживаемый базой данных назначения, а затем загружают в базу назначения уже преобразованную информацию.

В части **извлечения данных** (*extraction*) ETL-системы могут использоваться без необходимости писать код для открытия файлов или чтения записей, хотя и требуют весьма трудоемкой настройки. Более того, некоторые ETL-системы включают в себя предварительно созданные процедуры извлечения данных из наиболее популярных транзакционных систем.

По завершении извлечения данных требуется их **преобразование** (*transformation*) – подготовка к размещению в новой базе данных. Есть несколько способов преобразования, к ним относятся очистка, агрегирование, перевод значений и создание полей.

**Очистка** (*cleaning*) применяется для того, чтобы отсеять неточные или неоправданно повторяющиеся данные из других систем. При очистке можно проверить корректность диапазонов числовых значений, приемлемость дат и т.д. Процедуры очистки используются и тогда, когда одно и то же значение представлено в разных формах. Очистка также может применяться для согласования атрибутов полей (чтобы они соответствовали единой нормативно-справочной информации).

В процессе **агрегирования** (*aggregation*) многочисленные детальные записи заменяются на относительно небольшое количество обобщенных записей. В результате удастся избежать излишней детализации и представить управленческую информацию в более удобном для анализа виде.

**Перевод значений** (*value translation*) — еще одна распространенная процедура преобразования, ее необходимость вызвана тем, что во многих системах данные часто хранятся в закодированном виде. Перевод значений предусматривает замену закодированных данных на более понятные описания, такие преобразования производятся на основе нормативно-справочной информации.

**Создание полей** (*field derivation*) применяется в том случае, если для конечных пользователей создается какая-либо новая информация. Например, если в исходной базе данных есть поле цены товара и поле объема продаж, то на их основе можно создать третье поле – выручка от реализации. Современные ETL-системы позволяют программистам использовать для создания новых полей математические операции,

статистические функции, возможности работы со строками, арифметические действия и условную логику.

После того как все процедуры преобразования завершены, данные считаются готовыми к размещению в базе данных назначения. Для этого используются процедуры *загрузки* (*loading*). Здесь важно определить режим переноса – будет ли он происходить периодически (ежедневно, еженедельно или ежемесячно) или в постоянном (оперативном) режиме.

Постоянное тиражирование предъявляет значительно более высокие требования к каналам связи, поэтому решение о постоянном режиме зависит от того, насколько пользователям необходима именно оперативная (а не периодическая) информация.

Большинство современных ETL-систем поддерживают и постоянную, и периодическую загрузку данных. Некоторые продукты также позволяют переносить не все данные, а только те, которые претерпели изменения.

При загрузке применяются разные схемы: при pull-тиражировании приложение назначения «вытягивает» данные по мере необходимости, а при push-тиражировании система «проталкивает» преобразованные данные в базу данных назначения. Возможен и смешанный подход, когда данные поступают в промежуточную базу, где они преобразовываются, а затем по мере необходимости извлекаются приложением назначения.

### 3.6. Интеграция ERP- и BPM-систем

За последние десятилетия среди концепций управления наибольшую известность во всем мире, включая Россию, приобрела концепция управления ресурсами предприятия (*Enterprise Resource Planning, ERP*). Заметим, что термин ERP обозначает как концепцию управления, так и соответствующий класс информационных систем (ERP-системы), которые также получили повсеместное распространение. Только в 90-е годы на такого рода системы компаниями были потрачены миллиарды долларов, при этом транзакционные системы управления часто преподносились как всеобъемлющие, решающие абсолютно все управленческие задачи. Но так ли это на самом деле?

В процессе своего развития ERP-системы были сфокусированы на реинжиниринге бизнес-процессов и снижении операционных затрат, но, как показала практика, не смогли обеспечить всеобъемлющий, легкий и быстрый доступ к информации, необходимой для принятия управленческих решений.

Кроме того, выяснилось, что не вся информация, необходимая высшему руководству, линейным менеджерам и специалистам на местах, имеется в наличии в ERP-системе. Эта ситуация усугублялась еще и тем, что зачастую в компаниях применялась не одна, а несколько ERP-систем.

В итоге компании, использующие ERP-системы, столкнулись со следующими проблемами:

- как обеспечить доступ к данным ERP-систем и сделать их удобными для принятия решений?
- как реализовать обмен управленческой информацией между руководителями и специалистами, находящимися на разных уровнях управления?
- как обеспечить интеграцию данных ERP-системы с информацией из других источников?
- как интегрировать данные из нескольких ERP-систем?

- что делать, если для принятия решений нужна информация, отсутствующая в ERP-системе?

- какой системой воспользоваться дополнительно, если принятие решения невозможно без многовариантных расчетов и анализа информации в различных разрезах?

Как же решить поставленные задачи, учитывая, что именно легкий, гибкий и быстрый доступ к управленческой информации считается залогом успеха в современном бизнесе? Очевидно, что отказ от ERP-систем совершенно нереален, и не только потому, что ERP-система – это объект инвестиций, в который уже вложены солидные суммы, но и потому, что ERP действительно приносит предприятию ощутимую пользу.

Поэтому один из путей – развитие самих ERP-систем в сторону повышения их «аналитичности» и пригодности для гибкого решения задач управления. Это действительно дает определенный эффект, но в основном на транзакционном уровне, т.е. на уровне управления операциями. На более высоких уровнях управления (стратегическом и тактическом) возможности ERP-систем оказываются ограниченными, прежде всего – их логикой и архитектурой, ориентированными на обработку транзакций.

Так сложился второй путь, получивший название Business Performance Management и основанный на использовании аналитических систем.

Интуитивно понятно, что ERP- и BPM-системы не заменяют друг друга и должны использоваться совместно. Но где проходит граница между ними, и на каком уровне оба класса систем управления должны непосредственно взаимодействовать?

## Ограниченность ERP-систем

Почему же ERP-система не является самодостаточной, как это до недавних пор считалось многими руководителями (и это мнение поддерживалось большинством консультантов и разработчиков)? В результате одного из исследований, посвященных этому вопросу<sup>1</sup>, были выделены несколько причин ограниченности ERP как класса систем управления.

### **1. ERP-системы сложны и ориентированы на обработку огромного количества отдельных бизнес-операций (транзакций).**

В отношении обработки транзакций ERP-системы незаменимы. Но, как правило, такая ориентация делает затруднительным обобщение и анализ данных для поддержки принятия управленческих решений, особенно в случаях, когда речь идет о нестандартной аналитической задаче. Дело в том, что данные в ERP-системе, как правило, хранятся в множестве файлов (таблиц), связанных между собой. Например, файл «Справочник клиентов» должен быть связан с файлом «Счета, выставленные клиентам», который, в свою очередь, должен быть связан с соответствующей позицией конкретного счета.

Все это позволяет эффективно отслеживать детали операций, но принятие стратегических решений основывается на информации другого характера – агрегированной на макроуровне и особым образом структурированной. Именно такая информация помогает руководителю оценить ситуацию, смоделировать различные сценарии и выбрать тот или иной вариант.

В рамках ERP-системы это требует не только знания специального языка формирования запросов, но структуры данных. Легко ли извлекать полезную информацию из нагромождения данных и связей, будучи менеджером, а не программистом? И что проще сделать менеджеру: обращаться в IT-департамент

---

<sup>1</sup> *Seekely B.* Analytic Applications... A White Paper: Maximizing the Value of Your ERP Investment with Analytic Applications. – Arthur Andersen, 2001. – 22 pp.

каждый раз, когда требуется информация для принятия решения, или положиться на свою интуицию и надеяться на лучшее?

**2. ERP-системы, как правило, поставляются с набором стандартных отчетов, которые сфокусированы опять же на параметрах отдельных транзакций.**

Это свойство чрезвычайно важно для оперативного ведения бизнеса, например, для управления заказами или отношениями с внешними контрагентами. Но, поскольку ERP-система оперирует понятиями документов, проводок, маршрутов и т.д., формирование гибкой аналитической отчетности (включая анализ вариантов), основанной на показателях и их взаимосвязях, становится затруднительным, даже учитывая наличие генераторов отчетов. Поэтому отчеты ERP-системы вряд ли способны полностью удовлетворить руководителя.

**3. Медленное формирование управленческой отчетности на основе транзакций.**

Стремление к получению своевременной, а не устаревшей, информации не требует комментариев. Но чем больше объем операций компании, тем медленнее происходит формирование управленческой отчетности. Можно, конечно, несколько смягчить эту проблему путем технологических ухищрений и повышения мощности аппаратной части системы, но даже эти меры не спасают, если требуется выполнить нестандартный аналитический запрос.

**4. Цикл закрытия учетного периода требует времени.**

Как известно, получение наиболее важной финансовой информации из ERP-системы связано с закрытием учетного периода. Этот процесс предусматривает определенные процедуры формирования отчетов, их анализа и последующего внесения корректировок. Но возможен и другой путь – получить из ERP-системы не готовые отчеты, а лишь остатки по счетам (т.н. «проверочный баланс»), после чего загрузить их в аналитическую систему, обработать и получить управленческую информацию из аналитической системы. Разумеется, это не является альтернативой формирования полного пакета отчетности средствами ERP-системы, но для поддержки принятия управленческих решений такой способ вполне подходит (процесс получения важной

информации существенно ускоряется, а возможные погрешности, как правило, не столь существенны).

Результаты упомянутого исследования подтверждают, что ERP-системы недостаточны ни для принятия управленческих решений на стратегическом уровне, ни для оперативного анализа информации.

Логичным ответом на проявление ограниченности ERP-систем стало появление новой управленческой концепции управления эффективностью бизнеса (*Business Performance Management, BPM*) и, соответственно, нового класса информационно-технологических решений – BPM-систем. Особенность этих систем заключается в их ориентации на долгосрочные задачи корпоративного уровня. В частности, BPM-системы, не являясь средствами автоматизации ведения бухгалтерского учета, служат важным инструментом для формирования и анализа консолидированной финансовой отчетности, обеспечивая сбор необходимых учетных данных (поступающих из ERP-систем) и реализацию установленных процедур консолидации. Более того, многомерное хранение данных обеспечивает аналитические возможности, отсутствующие в ERP-системах.

### **Синергический эффект**

Правило синергического эффекта гласит, что сумма  $1 + 1$  равна не 2, а 3 или даже более. Это в полной мере соответствует философской трактовке системного подхода: свойства целого – это нечто большее, чем простая совокупность свойств частей, из которых состоит это целое. Точно такой же эффект достигается при интеграции систем классов ERP и BPM: они являются комплементарными, т.е. взаимодополняющими друг друга. Каждая из этих систем прекрасно выполняет свою работу, а их сочетание дает руководителю новые возможности – возникает синергический эффект.



Важным моментом является то, что ERP и BPM-системы относительно независимы: обмениваясь информацией, они, тем не менее, работают автономно.

Хорошим примером является взаимодействие ERP-системы с Hyperion Financial Management – системой консолидации и анализа финансовой отчетности, входящей в состав комплексного BPM-решения компании Hyperion. Каждый раз, спустя несколько дней после окончания месяца, происходит закрытие учетного периода, после чего главная и вспомогательные книги ERP-системы объявляются «закрытыми».

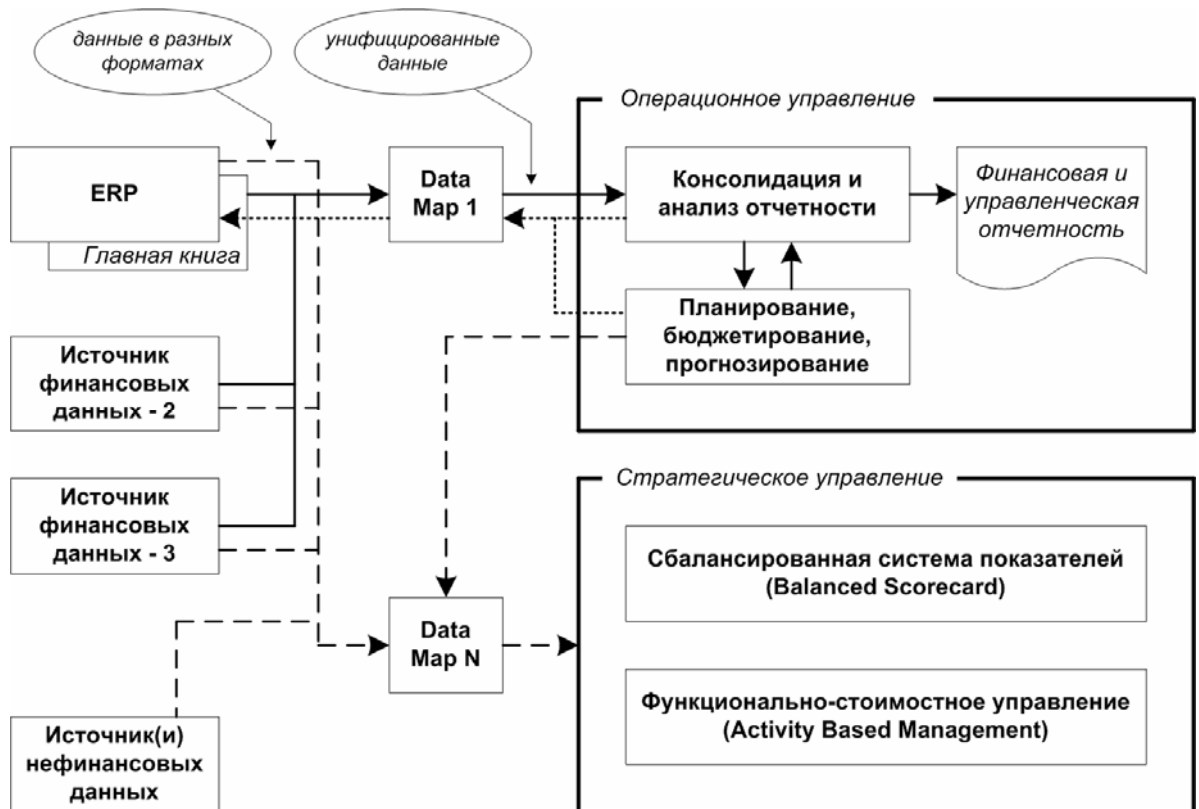
В этот момент менеджер департамента корпоративной отчетности нажимает «красную кнопку», в результате чего Hyperion Application Link (программный продукт категории ETL, специально разработанный для интеграции приложений) получает доступ к остаткам и оборотам по счетам, производит их унификацию, после чего загружает остатки и обороты в Hyperion Financial Management.

При этом количество счетов может измеряться десятками тысяч, но, как показывает опыт реальных предприятий, время передачи данных из одной системы в другую составляет всего несколько десятков минут.

С этого момента BPM-система производит все дальнейшие операции по трансформации и консолидации отчетности в автономном режиме. Все эти операции происходят под контролем департамента корпоративной отчетности, сотрудники которого не должны беспокоиться о том, какие процессы в то же самое время происходят в ERP-системе.

Схема, иллюстрирующая пример взаимодействия ERP и BPM-систем, приведена на рисунке 3.6.1. Как видно из схемы, важную роль в трансформации данных из ERP в BPM-систему являются так называемые *'data maps'* – средства унификации данных, полученных из различных источников, и их приведение в соответствие с едиными справочниками. Эти средства унификации используются и для обратной связи, например, для передачи результатов стратегического или операционного планирования в ERP-систему, для последующего формирования более детальных планов. Также заметим, что в качестве источников финансовых и нефинансовых данных для BPM-системы выступает не только ERP, но и транзакционные системы других классов –

управления взаимоотношениями с клиентами, системы управления активами, системы управления персоналом, а также другие источники – базы данных, электронные таблицы и т.п.



**Рис. 3.6.1. Пример взаимодействия ERP и BPM-систем**

Наличие средств унификации данных позволяет преодолеть ограниченность ERP-систем в части структурирования данных. Большинство ERP-систем, особенно т.н. «тяжелые ERP» (например, SAP), используют predetermined structures and formats of data, historically complex over decades of their development.

Подобно тому, как нелегко управлять тяжелым самолетом или автомобилем, также нелегко манипулировать информацией, заключенной в большой, мощной, но в то же время неповоротливой ERP-системе. А такие манипуляции необходимы, если мы хотим достичь гибкости планирования и управления.

Более того, часто в этот процесс требуется вовлечь довольно большое число сотрудников компании, работающих в разных подразделениях и регионах. Часто эту проблему пытаются решить в рамках ERP-системы, применяя различные генераторы отчетности, путем экспорта и последующей обработки данных в Microsoft Excel или аналогичными способами. Такие меры, конечно же, дают определенный результат, но вряд ли их можно считать кардинальным средством.

И все же проблема «обработка транзакций или аналитика» решается – путем интеграции ERP и BPM-систем. В результате руководители получают весь набор инструментов, необходимых для управления, причем каждый инструмент используется именно для того, для чего он изначально предназначен.

Технологически интеграция ERP и BPM-систем может осуществляться различными способами, либо напрямую, либо через хранилища данных. В последнем случае унификация и структурирование данных происходят уже при помещении данных из транзакционных систем в хранилище.

Что касается инструментов интеграции, то здесь выбор довольно велик. Прежде всего, можно организовать импорт/экспорт информации «общепринятыми» способами – через текстовые файлы, электронные таблицы, механизм Copy&Paste.

Для интеграции могут также использоваться специально разработанные программные продукты, позволяющие строить SQL-запросы к внешним базам данных. Примером такой разработки может служить уже упомянутый Hyperion Application Link – простой в использовании программный продукт, поддерживающий двустороннюю интеграцию и содержащий функции планирования процедур загрузки и обновления данных, а также анализа ошибок.

Наконец, третий вариант – специальные адаптеры, обеспечивающие «бесшовную» интеграцию с ERP-системами. Например, BPM-приложения Hyperion

имеют такие адаптеры к основным ERP-системам, причем все эти средства сертифицированы соответствующими производителями.

И все же, главное в интеграции ERP и BPM – не технические детали, а тот экономический эффект, который получает предприятие за счет создания комплексной системы управления, отдельные части которой не конфликтуют, а эффективно взаимодействуют между собой.

Такая интеграция охватывает не только информационные системы, но и методологию управления, в результате чего разнородные методы и модели управления оказываются сбалансированными, выверенными и взаимосвязанными.

Это обеспечивает руководителей и менеджеров предприятия качественной управленческой информацией – уместной, достоверной и оперативной. Использование такой информации – надежная основа для принятия выверенных, экономически обоснованных управленческих решений.

### **3.7. Практический опыт внедрения системы формирования и анализа консолидированной финансовой отчетности**

В качестве примера практического опыта рассмотрим производственный холдинг, имеющий в своем составе производственные предприятия и дистрибуторские компании. Головная компания группы размещает свои ценные бумаги на международной фондовой бирже, при этом обязательным условием допуска ценных бумаг к торгам является представление консолидированной отчетности в соответствии со стандартами US GAAP.

Традиционная (до внедрения специализированного программного обеспечения) технология формирования международной отчетности была основана на электронных таблицах, была весьма сложной, требовала привлечения большого количества ресурсов. Большие проблемы возникали при верификации выполняемых операций, что в значительной степени снижало надежность отчетных показателей.

Аналогичным образом формировалась консолидированная управленческая отчетность, при этом она была недостаточно информативной, поскольку не содержала развернутой аналитики. Финансовая и управленческая отчетность Компании были несопоставимы, поскольку формировались и консолидировались по различным правилам.

Основной причиной подобной ситуации являлся большой объем исходных данных, не позволяющий произвести их качественную обработку без применения специализированных средств.

В ходе проекта внедрения специализированной системы формирования и анализа консолидированной финансовой отчетности (Hyperion Financial Management) были поставлены две основные задачи: автоматизация процессов трансформации показателей финансовой и управленческой отчетности группы компаний из российских

стандартов в стандарты US GAAP и автоматизация процессов консолидации финансовой и управленческой отчетности. В частности, было необходимо:

- реализовать процедуры, обеспечивающие сбор и загрузку в систему информации, необходимой для трансформации отчетности в стандарты US GAAP и формирования консолидированной отчетности;
- обеспечение трансформации финансовой и управленческой отчетности с целью приведения ее в соответствие с требованиями стандартов US GAAP;
- обеспечение формирования ежеквартальной консолидированной финансовой отчетности группы;
- обеспечение формирования ежемесячной консолидированной управленческой отчетности группы.

В части сбора информации в рамках проекта был разработан и реализован механизм автоматизированной загрузки информации из единого хранилища данных в систему консолидации, который позволил получать необходимые для консолидации и трансформации данные без непосредственного участия сотрудников предприятий.

В части трансформации отчетности были автоматизированы процедуры реклассификации статей отчетности и внесения исторических трансформационных корректировок, повторяющихся из периода в период. Для внесения корректировок периода был реализован механизм ручного ввода трансформационных проводок с возможностью их верификации и сторнирования. Также был разработан регламент трансформации как в целях подготовки финансовой, так и управленческой отчетности.

В ходе внедрения была заложена основа для передачи процедур трансформации отчетности в стандарты US GAAP непосредственно на предприятия группы. Для этого на дочерних предприятиях организуются автоматизированные рабочие места, позволяющие трансформировать показатели отчетности предприятия в стандарты US GAAP. При этом уполномоченные сотрудники головной компании (контролеры) имеют возможность получать полную информацию о корректировках, сделанных в дочерней компании, после чего (в случае обнаружения ошибок) могут изменить, либо отменить

часть некорректные проводки. Такой подход позволяет ускорить процесс трансформации отчетности в стандарты US GAAP и повысить надежность отчетных показателей.

В части подготовки консолидированной финансовой отчетности были автоматизированы такие операции, как конвертация показателей отчетности в соответствии с FAS 52, создание различных организационных структур для формирования отчетности по сложившимся внутри группы холдинговым субструктурам, элиминирование внутригрупповых расчетов и оборотов и контроль состояния внутригрупповых расчетов, элиминирование интерсегментных оборотов, расчет и элиминирование внутригрупповой прибыли, определение гудвила и доли меньшинства, расчет долей владения и контроля в группе (в том числе при сложном перекрестном владении), осуществление корректировочных проводок с возможностью проследить полную информацию о такой проводке (исполнитель, дата, цель и т.д.), осуществление консолидации с автоматическим определением применяемого метода консолидации, получение полного пакета консолидированной отчетности, анализ отчетных данных, как за текущий период, так и за предыдущие периоды.

В части подготовки консолидированной управленческой отчетности были автоматизированы такие операции, как создание различных организационных структур для формирования отчетности по операционным, географическим и иным сегментам, элиминирование внутригрупповых оборотов и контроль состояния внутригрупповых расчетов, расчет и элиминирование внутригрупповой прибыли, осуществление корректировочных проводок с возможностью проследить полную информацию о такой проводке, получение пакета консолидированной отчетности, анализ отчетных данных, как за текущий период, так и за предыдущие периоды. Важно отметить, что при разработке методических документов и технического задания было обеспечено требование сопоставимости финансовой и управленческой отчетности.

Также следует отметить роль BI-платформы в обеспечении сбора и согласования финансовой и нефинансовой информации со всех предприятий компании, а также

предоставление всей отчетной информации в едином стандарте с использованием большого числа разрезов аналитики.

Для решения поставленных задач была сформирована система ведения единых справочников компании, построено единое реляционное хранилище данных с системой сбора финансовой и нефинансовой информации с различными регламентами сбора (ежемесячный, ежедневный), загрузкой единых централизованных справочников и отслеживанием истории изменений.

В части показателей финансовой отчетности был реализован механизм реклассификации финансовой информации из формата российского плана счетов в план счетов US GAAP, а также расчета порядка тысячи показателей (на основании финансовой и нефинансовой информации) для последующего использования в управленческой отчетности и передачи в другие управленческие системы (мониторинг показателей, планирование, трансформация и консолидация).

Помимо реляционного хранилища, были сформированы более двадцати многомерных витрин данных (основанных на Hyperion Essbase). Каждая из таких многомерных баз, как правило, содержит более десяти аналитических направлений, а количество показателей варьируется от нескольких десятков до нескольких сотен. Кроме того, сформирована система отчетности (более ста отчетов) на основе систем Hyperion Analyzer и Hyperion Reports.

Приведенный пример весьма показателен – тем, что признанные на Западе подходы и технологии успешно приживаются в России. А это означает, что многие отечественные предприятия и организации имеют хорошую возможность повышения эффективности принятия решений – за счет структурирования управленческой информации и оперативности ее обработки.



## ГЛОССАРИЙ

**Актив** (*asset*) – ресурс, контролируемый организацией, возникший в результате совершенных в прошлом операций или событий и являющийся источником предполагаемых экономических выгод в будущем.

**Анализ коэффициентов** (*ratio analysis*) – расчет финансовых и других показателей и их сравнение с показателями, полученными в прошлых периодах, со средними отраслевыми данными и с нормативами. Цель подобного анализа – получить ясную картину в отношении совершаемых хозяйственных операций и событий.

**Аналитические приложения** (*analytic applications*) – прикладные информационные системы, удовлетворяющие следующим трем критериям:

(1) Поддержка процессов управления: возможности структурирования и автоматизации задач анализа и оптимизации деятельности организации, а также выявления возможностей развития бизнеса;

(2) Разграничение функций: независимость от ключевых транзакционных систем, с возможностью двустороннего обмена данными с транзакционными системами;

(3) Интеграция данных и учет фактора времени: возможность извлечения, преобразования и обобщения данных из различных источников (внутренних или внешних по отношению к бизнесу), в том числе с учетом фактора времени (включая анализ исторических данных и перспективных трендов).

**Ассоциированная компания** (*associate*) – предприятие, не являющееся ни дочерним, ни совместным, но на деятельность которого инвестор оказывает существенное влияние, т.е. имеет право участвовать в выработке решений по финансовой и операционной политике объекта инвестирования, но не контролировать такую политику.

**Аудит результатов деятельности** (*performance audit*) – исследование с целью оценки продуктивности и эффективности ведения деятельности.

**Аудит соответствия** (*compliance audit*) – проверка отдельных операций на предмет соответствия установленным нормам, условиям контракта или заявленному описанию.

**Балансовый отчет** (*balance sheet*) – отчет о финансовом состоянии, раскрывающий информацию по счетам активов, обязательств и собственного капитала предприятия или организации на определенную дату.

**Бухгалтерский учет** (*accounting*) – упорядоченная система сбора, регистрации и обобщения информации в денежном выражении об имуществе, обязательствах организаций и их движении путем сплошного, непрерывного и документального учета всех хозяйственных операций.

**Бюджет** (*budget*) – информация о планируемых или ожидаемых доходах, расходах, активах и обязательствах. Представляет собой директивный план будущих операций и используется для планирования, контроля и оценки эффективности деятельности.

**Бюджетирование** (*budgeting*) – технология управления, предназначенная для формирования, корректировки и контроля исполнения финансовых и объемных планов, характеризующих операционную, инвестиционную и финансовую деятельность организации, разработанных на основании стратегических целей, установленных высшим руководством компании.

**Витрины данных** (*data marts*) – структурированные, предметно-ориентированные информационные массивы. Информация в витринах данных хранится в специальном виде, наиболее подходящем для решения конкретных аналитических задач или обработки запросов определенной группы аналитиков.

**Гибридный OLAP** (*hybrid OLAP, HOLAP*) – технология, при которой одна часть данных (как правило, агрегированные) хранится в многомерной базе, а другая часть (детальные данные) – в реляционной. При этом инструментальные средства, поддерживающие эту технологию, обеспечивают прозрачность данных для пользователя, который на логическом уровне всегда работает с многомерными данными.

**Горизонт планирования** (*planning horizon*) – период времени в будущем, охватываемый планом.

**Гудвил** (*goodwill*) – разность между стоимостью приобретения бизнеса в целом и агрегированной величиной его идентифицируемых чистых активов, оцененных по справедливой стоимости на дату приобретения. Синоним: **деловая репутация**.

**Движение денежных средств** (*cash flow*) – потоки денежных поступлений и выплат предприятия или его сегмента за отчетный период. С аналитической точки зрения представление потоков денежных средств должно отражать время, сумму и источник денежных поступлений, а также характер денежных расходов.

**Денежные средства** (*cash*) – совокупность наличных средств (*cash on hand*) и депозитных вкладов, выдаваемых по требованию (*demand deposits*).

**Доля меньшинства** (*minority interest*) – статья консолидированной финансовой отчетности, отражающая часть чистых активов дочернего предприятия, контролируемую группой компаний, но принадлежащую миноритарным акционерам дочернего предприятия.

**Долевого участия метод** (*equity method*) – метод консолидации финансовой отчетности, при котором доля инвестора в чистых активах объекта инвестирования отражается в балансе отдельной строкой. Доля меньшинства в балансе не отражается. Используется для консолидации отчетности ассоциированных компаний.

**Достоверность** (*reliability*) – степень надежности информации, в идеальном случае означающая отсутствие ошибок и отклонений.

**Доходы** (*income*) – увеличение экономических выгод организации за определенный период в форме прироста активов или уменьшения обязательств, результатом чего является увеличение капитала организации (без учета вкладов собственников).

**Запасы** (*inventory*) – материальные ресурсы, находящиеся в местах хранения или в состоянии незавершенного производства и используемые в процессе производства (сырье, материалы, комплектующие и детали), для поддержки деятельности предприятия (материалы для технического обслуживания и текущего ремонта) и в процессе обслуживания клиентов (готовая продукция, запасные детали).

**Идентифицируемые чистые активы** (*separable net assets*) – совокупность активов и обязательств компании, которые могут быть выведены из бизнеса (проданы) без прекращения бизнеса в целом. Помимо материальных и денежных элементов, включают некоторые неосязаемые активы, например, патенты, лицензии, торговые марки.

**Измерение результатов деятельности** (*performance measurement*) – количественная оценка продуктивности и эффективности выполнения задач и достижения целей центром ответственности.

**Инвестиционная деятельность** (*investing activities*) – приобретение и выбытие внеоборотных активов (и прочих инвестиций, не включенных в категорию эквивалентов денежных средств).

**Исторические показатели** (*lagging indicators*) – показатели, характеризующие достигнутые результаты и применяемые для проверки правильности действий, предпринятых в прошлом.

**Капитал** (*equity*) – остаток средств после вычитания всех обязательств организации из ее совокупных активов.

**Кассовый бюджет** (*cash budget*) – суммовая и временная оценка предстоящих денежных поступлений и выплат, потребностей в денежных средствах в промежуточных точках этого периода, а также суммы наличных денежных средств в конце данного периода.

**Коммерческие расходы** (*distribution costs*) – расходы, связанные с продвижением продукции на рынке, включая транспортные и складские расходы. В некоторых отраслях эти расходы могут также включать затраты на торговлю и рекламу.

**Корпоративное управление** (*corporate governance*) – система взаимоотношений между собственниками (акционерами) компании и ее менеджментом, между различными группами (категориями) акционеров, и между компанией в целом и иными заинтересованными группами (*stakeholders*) по вопросам обеспечения интересов указанных участников корпоративных отношений и обеспечения эффективной деятельности компании, ее соответствия социальным целям и общественным интересам.

**Косвенные затраты** (*indirect costs*) – затраты, которые невозможно непосредственно отнести на конкретный объект затрат. Эти затраты распределяются на несколько результирующих объектов затрат или хотя бы на один промежуточный объект затрат. Синоним: **накладные расходы** (*overheads*).

**Краткосрочные обязательства** (*current liabilities*) – обязательства, которые должны быть погашены за счет использования текущих активов в течение одного года или операционного цикла (в зависимости от того, что является более продолжительным).

**Критические факторы успеха** (*critical success factors, CSF*) – набор ограниченного количества областей, успех в каждой из которых обеспечивает большую часть общего успеха бизнеса.

**Ликвидность** (*liquidity*) – способность активов обращаться в денежные средства, измеряется с помощью коэффициентов.

**Метод начислений** (*accruals concept*) – метод признания доходов по факту их получения (например, в момент отгрузки товаров или сдачи услуг) и расходов – в момент их возникновения, независимо от времени произведения платежа.

**Многомерный OLAP** (*multidimensional OLAP, MOLAP*) – технология, основанная на хранении данных под управлением специализированных многомерных СУБД.

**Нематериальные активы** (*intangible assets*) – внеоборотные активы, не имеющие материальной сущности, ценность которых определяется правами или преимуществами обладателя. Примерами являются патенты, авторские права, торговые знаки, торговые марки, лицензии и деловая репутация. Как правило, в бухгалтерском учете отражаются только приобретенные нематериальные активы, в отличие от разработанных внутри предприятия.

**Нераспределенная прибыль** (*retained earnings*) – чистая прибыль, накопленная в течение всего периода деятельности предприятия за вычетом дивидендов, оплаченных деньгами или акциями.

**Оборотный (рабочий) капитал** (*working capital*) – разность между текущими активами и текущими обязательствами.

**Объединение интересов** (*uniting of interest*) – операция, в результате которой акционеры объединяющихся компаний продолжают осуществлять совместный контроль над своими общими чистыми активами и операциями и делят между собой

выгоды и риски объединенной компании, при этом ни одна из сторон не может быть определена в качестве покупателя. Синоним: **слияние** (*merger*).

**Объединение компаний** (*business combination*) – процесс, в результате которого отдельные компании объединяются в единое экономическое образование, после чего одна компания получает контроль над чистыми активами и операциями другой компании. Существует два типа объединения компаний – приобретение и объединение интересов.

**Обязательство** (*liability*) – настоящая обязанность организации, обусловленная событиями, имевшими место в прошлом, исполнение которой связано с отчуждением ресурсов организации.

**Операционная деятельность** (*operating activities*) – основной вид деятельности, создающий выручку компании, а также прочая деятельность за исключением инвестиционной или финансовой деятельности.

**Отчет о движении денежных средств** (*cash flow statement*) – отчет, в котором денежные поступления и выплаты группируются по источникам их происхождения, в результате операционной деятельности, вложений инвестиций или финансовой деятельности.

**Отчет о прибылях и убытках** (*income statement*) – финансовый отчет, отражающий доходы, расходы, прибыли и убытки за учетный период, обычно в сравнении с суммами за один или несколько прошлых периодов.

**Отчет о результатах деятельности** (*performance report*) – отчет о сравнении фактических результатов работы с ожидаемыми или прошлыми. Цель такого отчета - выявить значительные отклонения для использования их в качестве базиса принятия управленческих решений и мер.

**Отчетность в области устойчивого развития** – «триединая отчетность», включающая отчетность по экономической, экологической и социальной составляющим деятельности корпораций, а также их продукции и услуг, с целью выявления и оценки вклада компаний в *устойчивое развитие (sustainability)* социально-экономической среды.

**Отчеты об исключениях (exception reporting)** – отчеты, отражающие существенные расхождения между возможным планом деятельности (производственным планом), который может быть реально реализован, и ранее запланированными или ожидаемыми (предполагаемыми при планировании) результатами. Цель этих отчетов - уведомить управленческое звено о нежелательных результатах с тем, чтобы вовремя выполнить корректирующие воздействия.

**Период планирования (budget period)** – период, на который составляется план (бюджет), может быть подразделен на ряд контрольных периодов.

**План счетов (chart of accounts)** – систематизированный перечень счетов или статей (с наименованиями и номерами) для учета и/или планирования деятельности хозяйственной единицы.

**Показатели деятельности (measures)** – количественные характеристики различных аспектов деятельности (достижение стратегических целей, состояние ключевых факторов успеха, эффективность конкретных действий и т.п.).

**Показатели эффективности (результативности) (performance indicators)** – индикаторы, характеризующие соотношение фактических результатов деятельности с желаемыми (целевыми, нормативными, плановыми и др.) Обычно используются для выявления аспектов деятельности, требующих управленческого вмешательства.

**Полная консолидация (entity method)** – метод консолидации финансовой отчетности, при котором группа рассматривается как экономическое образование. Консолидации подлежат все чистые активы дочерних компаний (приоритет контроля



над владением), а доля меньшинства отражается в пассиве консолидированного балансового отчета. Вариациями являются метод приобретения и метод объединения интересов. Используется для дочерних предприятий.

**Потоки (движение) денежных средств** (*cash flows*) – притоки (поступления) и оттоки (выплаты) денежных средств и их эквивалентов.

**Предупреждающие индикаторы** (*leading indicators*) – показатели, характеризующие предпосылки результативности деятельности в будущем и позволяющие руководству компании предпринимать упреждающие меры по устранению проблем или развитию успеха.

**Прибыль на акцию** (*earnings per share, EPS*) – отношение чистой прибыли держателей обыкновенных акций (чистая прибыль минус дивиденды по привилегированным акциям) к среднему количеству невыкупленных обыкновенных акций.

**Признание** (*recognition*) – процесс включения в финансовую отчетность (в балансовый отчет или в отчет о прибылях и убытках) статьи (*item*), отвечающей определению того или иного элемента (*element*) финансовой отчетности и соответствующей критериям признания. Признание предусматривает оценку статьи в денежном выражении, сопровождение этой оценки словесным комментарием, а также ее последующее включение в соответствующие формы и разделы финансовой отчетности.

**Приобретение** (*acquisition*) – операция, когда одна компания (покупатель) получает контроль над операциями и чистыми активами другой компании (продавца) в обмен на передачу активов, принятие обязательств или эмиссию акций. Синоним: **покупка** (*purchase*).

**Проект** (*project*) – план деятельности, имеющей определенную цель, которая должна быть достигнута за намеченный срок и при соблюдении установленных финансовых ограничений, подлежащий утверждению или выполнению.

**Пропорциональная консолидация** (*proportional consolidation*) – метод консолидации финансовой отчетности, при котором консолидации подлежат лишь те чистые активы, которыми инвестор реально владеет. Доля меньшинства в балансе не отражается. Применяется для консолидации отчетности по совместной деятельности.

**Расходы** (*expenses*) – уменьшение экономических выгод организации за определенный период в форме оттока (уменьшения) активов или увеличения обязательств, результатом чего является уменьшение капитала организации (без учета его распределения между собственниками).

**Результаты деятельности** (*performance*) – оценка деятельности предприятия или ее отдельной сферы за определенный период. Обычно основывается на некоторых нормативных показателях, например, прогнозируемых затратах, базовой эффективности, административной ответственности или подотчетности.

**Реляционный OLAP** (*relational OLAP, ROLAP*) – технология, основанная на хранении многомерной информации в реляционных базах данных, на основе одной или нескольких таблиц, построенных по принципу «звезда» или «снежинка».

**Рыночная стоимость** (*fair value*) – преобладающая цена товаров или услуг, продаваемых на рынке, состоящем из большого количества хорошо информированных покупателей и продавцов, которые тесно общаются друг с другом.

**Сегментная отчетность** (*segment reporting*) – ежегодное раскрытие финансовой информации в разрезе отчетных промышленных сегментов компании, ее внешнеторговых операций и экспортных продаж, а также основных заказчиков.

**Совместная деятельность** (*joint venture*) – способ ведения бизнеса, когда две или более стороны осуществляют экономическую деятельность под совместным контролем, на основании специального договорного соглашения. Это может быть либо совместный проект, либо совместное предприятие.

**Совместный проект** (*joint project*) – разновидность совместной деятельности, когда стороны ведут деятельность без образования нового предприятия. При этом каждая из сторон использует свои собственные ресурсы (в этом случае под совместным контролем находятся только операции), а каждый из участников проекта отражает свои активы, обязательства, доходы и расходы, связанные с проектом, в своей собственной финансовой отчетности. В рамках совместного проекта также возможен совместный контроль над ресурсами, переданными или приобретенными для его реализации.

**Совместное предприятие** (*joint entity*) – разновидность совместной деятельности, когда стороны образуют новую компанию, в которой каждый из участников имеет свою долю. Это предприятие ведет самостоятельный учет и формирует собственную финансовую отчетность, а каждый из учредителей отражает свое участие в этом предприятии в своей отчетности, как финансовый актив.

**Справедливая стоимость** (*fair value*) – стоимость, по которой возможна реализация актива или обязательства между хорошо осведомленными, независимыми друг от друга и желающими совершить сделку сторонами.

**Стейкхолдеры** (*stakeholders*) – заинтересованные лица, чьи интересы непосредственно затрагиваются деятельностью какого-либо предприятия или организации. Стейкхолдеры подразделяются на три большие группы:

- внутренние стейкхолдеры (*internal stakeholders*) – менеджеры и персонал предприятия;
- связанные стейкхолдеры (*connected stakeholders*) – акционеры компании, инвесторы, кредиторы, клиенты и поставщики;

- внешние стейкхолдеры (*external stakeholders*) – центральные и местные органы власти, общество в целом.

**Стоимость замещения** (*replacement cost*) – стоимость замещения существующего актива на другой, обладающий аналогичной производственной мощностью. Этот термин также используется в более широком смысле, обозначая стоимость замены объекта имущества или группы активов по текущим ценам в определенной местности или области рынка.

**Стратегия** (*strategy*) – система целей компании, а также предположений о причинах и следствиях, использование и достижение которых должно приблизить компанию к осуществлению ее миссии.

**Существенность** (*materiality*) – концепция, базирующаяся на положении о том, что в бухгалтерском учете должны отражаться только факты, относительно значимые для интерпретации отчетности предприятия. Информация является существенной для учета, если ее отсутствие или неправильное представление может повлиять на принятие решений или изменить их.

**Текущие активы** (*current assets*) – денежные средства и другие активы, которые предполагается продать, конвертировать в денежные средства или как-то иначе употребить в течение обычного операционного цикла предприятия или в течение одного года (в зависимости от того, какой из этих периодов является более продолжительным).

**Трансформация отчетности** – процесс преобразования отчетности из одного стандарта в другой (например, из стандартов российской отчетности в стандарты МСФО или US GAAP). Включает такие этапы, как реклассификация статей отчетности, корректировка оценки статей отчетности, начисление отдельных показателей.

**Транзакционные системы** – класс информационных систем, осуществляющих обработку данных на уровне отдельных операций (транзакций). К этому классу

относятся ERP-системы, автоматизированные банковские системы (АБС), биллинговые системы, учетные системы и некоторые другие. Синоним: **OLTP** (*On-Line Transaction Processing*) – обработка транзакций в режиме реального времени.

**Тренд** (*trend*) – долгосрочная динамика временных рядов данных, характеризующаяся отсутствием или наличием минимальных изменений.

**Управление по отклонениям** (*management by exception*) – принцип управления, согласно которому основное внимание необходимо концентрировать на тех аспектах реальных бизнес-процессов, показатели которых существенно отклоняются от ожидаемых.

**Управление цепочками поставок** (*Supply Chain Management, SCM*) – планирование, организация и контроль операций, связанных с цепочками поставок (*син.* логистическими цепочками), т.е. отношениями между поставщиками материалов и услуг, охватывающими весь цикл трансформации материальных ресурсов из исходного сырья в конечные продукты и услуги, а также доставку этих продуктов и услуг конечному потребителю.

**Управление эффективностью бизнеса** – см. *Business Performance Management, BPM*.

**Управленческий аудит** (*management audit*) – независимое исследование и оценка управленческой деятельности в соответствии с разнообразными стандартами оптимальной эффективности функционирования.

**Управленческий контроль** (*management control*) – организованный комплексный процесс, направленный на формирование структуры, в рамках которой управленческий аппарат способен достичь корпоративных целей рационально и эффективно. Этот процесс охватывает все предприятие, определяя четко заданные единицы измерения результатов и оценки, и концентрируется на постоянном проведении сравнения фактических показателей с плановыми и бюджетными.

**Управленческий учет** (*management accounting*) – процесс идентификации, измерения, аккумуляции, анализа, подготовки, интерпретации и предоставления финансовой, производственной, маркетинговой и иной информации, на основании которой руководителями и менеджерами предприятия принимаются оперативные, тактические и стратегические решения.

**Учет затрат** (*cost accounting*) – классификация, регистрация, распределение, обобщение и представление в виде отчетов текущих и предстоящих затрат. Также включает в себя разработку и введение в действие системы и процедур учета; методы формирования затрат по подразделениям, функциям, обязанностям, видам деятельности, видам продукции, территориям, отчетным периодам и другим категориям; методы прогнозирования будущих, ожидаемых или нормативных, а также прошлых затрат; сравнение затрат за различные периоды, а также фактических с оценочными, бюджетными или нормативными затратами; сравнение альтернативных затрат; представление и расшифровку данных по затратам руководству, что позволяет им управлять текущими и будущими операциями.

**Учет по центрам ответственности** (*responsibility accounting*) – система, при которой доходы, расходы и капитал учитываются в разрезе центров ответственности.

**Учет социальных последствий экономической деятельности** (*social accounting*) – идентификация, измерение и учет затрат и выгод от экономической деятельности в социальном разрезе. Отражает позитивное и негативное влияние (социальные выгоды или затраты) деятельности предприятия на финансовое, физическое и эмоциональное состояние всех тех, кто непосредственно имеет дело с предприятием (то есть инвесторов, работников, поставщиков, заказчиков или клиентов), а также всех, чье состояние зависит от деятельности предприятия в силу его географической близости и других аналогичных причин.

**Учетный цикл** (*accounting cycle*) – последовательность этапов или процедур в процессе ведения учета, активизируемая на основании фактов хозяйственной

деятельности и завершаемая по окончании каждого отчетного периода. Начинается с анализа хозяйственной операции и заканчивается составлением отчетности и закрытием счетов.

**Финансовая деятельность** (*financing activities*) – это деятельность, в результате которой изменяется величина (и структура) собственного капитала компании и ее кредитов и займов.

**Финансовые расходы** (*financial expenses*) – расходы на финансирование хозяйственной единицы в отличие от расходов на другие виды деятельности.

**Финансовый учет** (*financial accounting*) – учет активов, обязательств, капитала, доходов и расходов хозяйственной единицы, на основе которого внешним пользователям информации предоставляются отчеты, отражающие динамику финансового состояния компании, результаты ее деятельности и движение денежных средств за отчетный период.

**Хранилище данных** (*data warehouse, DW*) – предметно-ориентированные, интегрированные, стабильные, поддерживающие хронологию наборы данных, организованные для целей поддержки управления, призванные выступать в роли “единого и единственного источника истины”, обеспечивающего менеджеров и аналитиков достоверной информацией, необходимой для оперативного анализа и принятия решений.

**Целевое управление** (*management by objectives, MBO*) – разработка и формулирование персональных целей в соответствии с глобальными целями организации. При этом эффективность работы менеджера оценивается согласно ранее определенным критериям. Основная цель такого управления – избежать конфликта интересов организации и менеджера.

**Целевые значения** (*targets*) – численные значения показателей деятельности, в соответствии с которыми определяется результативность деятельности за определенный промежуток времени.

**Цели** (*objectives*) – конкретные параметры деятельности организации, достижение которых за определенный (обычно долгосрочный) промежуток времени признано реальным и абсолютно необходимым ключевыми заинтересованными сторонами («стейкхолдерами») организации.

**Чистая прибыль** (*net income*) – прибыль за период, полученная после вычета из прибыли всех расходов за этот период.

**Чистые активы** (*net assets*) – общая сумма активов за вычетом обязательств (равна величине акционерного капитала).

**Эквиваленты денежных средств** (*cash equivalents*) – краткосрочные, высоколиквидные инвестиции, которые легко могут быть конвертированы в заранее известный объем денежных средств и риск изменения ценности которых невелик.

**Экономическая добавленная стоимость** (*Economic Value Added, EVA*) – показатель, определяемый как разность между чистой операционной прибылью компании после уплаты налогов и стоимостью капитала компании, используемого для получения этой прибыли.

**Balanced Scorecard, BSC** – методология управления, разработанная Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном и определенная ими как «инструмент, позволяющий трансформировать миссию и стратегию организации в исчерпывающий набор показателей эффективности, которые служат основой для системы стратегического управления и контроля». Наиболее часто употребляемый русскоязычный эквивалент – **сбалансированная система показателей**.



**Business Performance Management, BPM** – совокупность интегрированных циклических процессов управления и анализа, а также соответствующих технологий, имеющих отношение как к финансовой, так и к операционной деятельности организации. BPM позволяет предприятиям определять стратегические цели, а затем оценивать эффективность своей деятельности по отношению к этим целям и управлять процессом достижения целей. Ключевые BPM-процессы связаны с реализацией стратегии организации и включают финансовое и операционное планирование, консолидацию и отчетность, моделирование, анализ и мониторинг ключевых показателей эффективности. Наиболее часто употребляемый русскоязычный эквивалент – **управление эффективностью бизнеса**.

**Business Intelligence, BI** – системы бизнес-интеллекта – различные средства и технологии анализа и обработки данных масштаба предприятия, включая хранилища данных, витрины данных, OLAP-системы, средства обнаружения знаний, а также инструменты конечного пользователя, предназначенные для выполнения запросов и построения отчетов

**Data Maps** – средства унификации данных, полученных из различных источников, и их приведение в соответствие с едиными справочниками.

**Data Mining** – (1) процесс обнаружения в сырых данных ранее неизвестных нетривиальных практически полезных и доступных интерпретации знаний, необходимых для принятия решений в различных сферах человеческой деятельности.

(2) средства обнаружения знаний – класс программных продуктов, обеспечивающих обнаружение знаний и получение качественно новой информации путем выявления закономерностей в данных.

**Data Warehouse, DW** – см. **Хранилище данных**.

**Enterprise Resource Planning, ERP** – методология эффективного планирования и управления ресурсами предприятия, необходимыми для производства, закупки,

отгрузки и учета в процессе выполнения заказов клиентов в сферах производства, дистрибуции и оказания услуг, а также соответствующий класс информационных систем.

**On-Line Analytical Processing, OLAP** – класс систем аналитической обработки данных в режиме реального времени. Особенность OLAP-систем состоит в многомерности хранения данных (в противовес реляционным таблицам), а также в предварительном расчете агрегированных значений, что позволяет пользователю строить оперативные нерегламентированные запросы к данным, с использованием аналитических измерений. Кроме того, для OLAP-систем характерна предметная (а не техническая) структурированность информации, позволяющая пользователю оперировать привычными экономическими категориями и понятиями.

**On-Line Transaction Processing, OLTP** – обработка транзакций в режиме реального времени. См. **Транзакционные системы**.

**Query and Reporting tools** – системы, обеспечивающие функции построения запросов к информационно-аналитическим системам, интеграцию данных из нескольких источников, просмотр данных с возможностью детализации и обобщения, построение полноценных отчетов и их печать.

## ЛИТЕРАТУРА

*Автономова Ю.* Информационно-обогащительная машина. – Коммерсантъ iOne, 2002, №214 (2583). – с. 30-31.

*Беликов И., Вербицкий В.* Корпоративное управление, его стандарты и их внедрение. – Общество и экономика, 2005, №10-11. – с. 113-139.

*Горбатова Л.* Общий обзор последних изменений в МСФО. – Финансовая газета, 2004, №33 (661). – с.11-12.

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

*Духонин Е.Ю., Исаев Д.В.* Business Performance Management – концептуальная основа программных продуктов корпорации Hupregion. – Финансовая газета, 2003, №11(587). – с. 14-15.

*Духонин Е.Ю., Исаев Д.В.* Business Performance Management – новый сегмент рынка систем управления. – RM Magazine, 2003, №6. – с. 8-11.

*Духонин Е.Ю., Исаев Д.В.* Business Performance Management: повышение эффективности корпоративной системы управления. – Газовая промышленность, 2004, №5. – с.35-38.

*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.

*Духонина О.В., Горянский П.С.* Business Performance Management: сущность и перспективы. – Финансовая газета. Региональный выпуск, 2004, №3(480). – с. 15.

*Духонина О.В., Горянский П.С.* Business Performance Management: источники эффективности. – Финансовая газета. Региональный выпуск, 2004, №20. – с.14-15.

*Духонина О.В., Исаев Д.В.* VI-системы и проблема единого взгляда на управленческую информацию. – RM Magazine, 2005, №3. – с.6-9.

*Исаев Д.В.* Системы бизнес-интеллекта и аналитические приложения. – Финансовая газета, 2005, №31. – с.14-15, №32. – с.15.

*Исаев Д.В.* Информационные системы управления эффективностью бизнеса. – Российская научно-методическая конференция «Совершенствование подготовки IT-специалистов по направлению «Прикладная информатика» на основе инновационных технологий и E-Learning», 15-16 декабря 2005 г.: Сборник научных трудов. – М.: Моск. госуд. ун-т экономики, статистики и информатики, 2005. – с. 127-130.

*Исаев Д.В., Бойко А.Г.* Стратегический уровень ВРМ. – Финансовая газета. Региональный выпуск, 2004, №29. – с.14.

*Исаев Д.В., Бойко А.Г.* Информационное обеспечение целевого управления. – Финансовая газета. Региональный выпуск, 2004, №31. – с.14.

*Исаев Д.В., Ларина В.В.* От финансового анализа – к стратегическому планированию. – Банки и технологии, 2002, №4. – с. 32-37.

*Исаев Д.В., Ларина В.В.* «Интеллектуальная платформа» для современного банка. – Банки и технологии, 2003, №1. – с. 34-37,91.

*Исаев Д.В., Михайлов А.Г.* ERP глазами финансового директора. – Компьютер в бухгалтерском учете и аудите, 2002, №3. – с. 81-86.

*Исаев Д.В., Слепов Ю.В.* Методы и технологии консолидации финансовой отчетности. – Финансовая газета. Региональный выпуск, 2004, №22. – с.14-15, № 23 – с.14-15.

*Каплан Р., Нортон Д.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп-бизнес, 2003. – 304 с.

**Каплан Р., Нортон Д.** Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. – М.: Олимп-бизнес, 2004. – 416 с.

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

Кодекс корпоративного поведения. Корпоративное поведение в России. – М.: Экономика, 2003.

**Кравченко Т.К., Пресняков В.Ф.** Инфокоммуникационные технологии управления предприятием. – М.: ГУ-ВШЭ, 2003. – 272 с.

**Краевский С.В.** Классификация аналитических информационных систем. – Финансовая газета, 2003, №20 (596). – с.14-15.

**Краевский С.В.** Аналитические приложения: надстройка над системами делового интеллекта. – Финансовая газета, 2003, №22(598). – с.14-15; №23(599). – с.14-15.

**Краевский С.В.** Рынок аналитического программного обеспечения: современные подходы в методологии анализа. – Финансовая газета. Региональный выпуск, 2003, №38. – с.14.

**Лодон Дж., Лодон К.** Управление информационными системами / Пер.с англ. под ред. Д.Р.Трутнева. – СПб.: Питер, 2005. – 912 с.

Принципы корпоративного управления ОЭСР. – М., 2000.

Руководство по отчетности в области устойчивого развития. – Глобальная инициатива по отчетности (GRI), 2002.

**Родионов А.С., Исаев Д.В.** OLAP-система как инструмент современного экономиста. – Финансовая газета, 2002, №44 (568). – с. 14-15.

Финансовое управление фирмой. / В.И.Терехин, С.В.Моисеев, Д.В.Терехин, С.Н.Цыганков; под ред. В.И.Терехина. – М.: Экономика, 1998.

**Сленов Ю.В., Мостовой Е.Л.** Проблемы формирования и анализа консолидированной финансовой отчетности. – Финансовая газета, 2004, №36. – с.14-15.

**Codd E.F., Codd S.B., Salley C.T.** Providing OLAP (On-Line Analytical Processing) to user-analysts: An IT mandate. – Technical report, 1993.

**Everett D.** Enhancing ERP System Value. – Hyperion Solutions Corp., 2003. – 14 pp.

**Grimes S.** Process and Reality Through BPM. – Intelligent Enterprise, July 26, 2002.

**Inmon W.H.** SAP and Data Warehousing. – Kiva Productions Speakers Bureau, 1999.

**Jensen M.C., Meckling W.H.** Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. – Journal of Financial Economics 3, 1976. – 305-360.

**Lynch R.** Corporate strategy. – Pitman Publishing, 1997.

On the Up and Up: Achieving Breakthrough Performance Through Insight. – Hyperion Solutions Corp., 2004.

Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (Cadbury Report). – 1992

**Shaw A.** Business Performance Management: Gaining Insight and Driving Performance. – Hyperion Solutions Corp., 2003. – 34 pp.

**Seekely B.** Analytic Applications... A White Paper: Maximizing the Value of Your ERP Investment with Analytic Applications. – Arthur Andersen, 2001. – 22 pp.