**Содержание.**

Введение…………………………………………………………….………2

1. Понятие сегмента и его виды….………………………………..……...4

2. Внутренняя сегментарная отчетность организации………………....7

3. Требования, предъявляемые к внутренней отчетности.....…..........…10

4. Сегментарная отчетность как основа оценки деятельности

центров ответственности……………………….………………………..11

5. Финансовые критерии оценки деятельности центров

ответственности…………………………………………………..……….17

6. Нефинансовые критерии оценки деятельности центров

ответственности……………………………………………………..…….19

7. Характеристика исследуемого предприятия…………………….…...20

8. Организационная структура предприятия……………..…………..…24

9. Строение системы сегментарной отчетности на предприятии……...27

10. Заключение………………………………………………..……….….29

11. Список литературы………………………………………………..….32

**Введение.**

В условиях развивающихся рыночных отношений в нашей стране предприятие стало юридически и экономически самостоятельным. Эффективное управление производственной деятельностью предприятия все более зависит от уровня информационного обеспечения его отдельных подразделений и служб.

В настоящее время немногие российские организации имеют таким образом поставленный бухгалтерский учет, чтобы содержащаяся в нем информация была пригодна для оперативного управления и анализа.

Как показывает практика, предприятия, имеющие сложную производственную структуру, остро нуждаются в оперативной экономической и финансовой информации, помогающей оптимизировать затраты и финансовые результаты, принимать обоснованные управленческие решения.

Сегмент означает отрезок, часть чего-либо. Сегментарную отчетность можно определить как отчетность, сформированную по отдельным сегментам бизнеса.

Порядок ее составления для внешних пользователей установлен ПБУ 12/2000 [7], для внутренних пользователей он практически не разработан. Не находит отражения данный вопрос и в существующих нормативных документах. Решение проблем составления внутренней сегментарной отчетности предоставлено самим предприятиям.

Таким образом, тема этой курсовой работы на данный момент времени чрезвычайно актуальна, так как решение проблем составления внутренней сегментарной отчетности предоставлено самим предприятиям.

 Целью работы является рассмотреть систему внутрихозяйственной отчетности по уровням управления и сегментам бизнеса.

Задачи работы состоят из определения:

- понятия сегментарной отчетности;

- сущности сегментарной отчетности;

- ее видов;

- условия построения внутренней сегментарной отчетности;

- ее значения для управления организацией.

Объектом данной курсовой работы будет являться ООО «ТК Губернский».

Предметом работы будет являться отчетность данного предприятия.

1. **Понятие сегмента и его виды.**

Во исполнение мероприятий, предусмотренных Программой реформирования бухгалтерского учета в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности, Минфином России Приказом от 27.01.2000 N 11н утверждено Положение по бухгалтерскому учету «Информация по сегментам».

Сегмент – это часть деятельности организации в определенных условиях. В переводе с латинского слово «сегмент» (segmentum) означает отрезок либо часть круга.

Такими частями (сегментами) могут быть производство и продажа разных товаров, работ, услуг или данные о продажах товаров одного вида в разных регионах и т.д.

В соответствии с ПБУ 12/2000 различают сегменты операционные и географические.

Операционный сегмент – это выделяемая деятельность организации по производству определенного товара, выполнению определенной работы или оказанию определенной услуги. При этом производство конкретного вида товара (работы, услуги) данного сегмента должно отличаться по уровню риска и прибыльности от деятельности по производству других товаров, работ, услуг.

Географический сегмент – это выделяемая деятельность организации по производству товаров, выполнению работ или оказанию услуг в определенном географическом регионе. Такая часть деятельности отличается по уровню рисков и прибыльности от деятельности в других регионах. /11/

Географический сегмент может выделяться по местам расположения активов организации (ведения деятельности организации, например, по месту расположения филиалов, структурных подразделений, дочерних и зависимых организаций) либо по местам расположения рынков сбыта (потребителей (покупателей) товаров, работ, услуг).

Согласно п.7 ПБУ 12/2000 организация может объединить в одну группу «Отчетный операционный сегмент» различные виды товаров (работ, услуг) при условии сходства по всем или большинству из следующих факторов:

- назначению товаров, работ, услуг;

- процессу производства товаров, выполнения работ, оказания услуг;

- потребителям (покупателям) товаров, работ, услуг;

- методам продажи товаров и распределения работ, услуг;

- системам управления деятельностью организации (если применимо).

При объединении товаров (работ, услуг), производимых (реализуемых) в нескольких географических регионах в одну группу «Отчетный географический сегмент», следует исходить:

- из сходства условий, определяющих политические и экономические системы государств, на территории которых ведется деятельность организации;

- наличия устойчивых связей в деятельности, осуществляемой в различных географических регионах;

- сходства деятельности;

- рисков, присущих деятельности организации в определенном географическом регионе;

- общности правил валютного контроля;

- валютного риска, связанного с деятельностью организации в определенном географическом регионе.

Перечень сегментов, по которым организуется бухгалтерский учет, устанавливается организацией самостоятельно в учетной политике. В соответствии с п. 9 ПБУ 12/2000 операционный или географический сегмент считается отчетным, если значительная величина его выручки получена от продажи внешним покупателям и выполняется одно из следующих условий:

- выручка от продажи внешними покупателями и от операции с другими сегментами данной организации составляет не менее 10% общей суммы выручки (внешней и внутренней) всех сегментов;

- финансовый результат деятельности данного сегмента (прибыль или убыток) составляет не менее 10% суммарной прибыли или суммарного убытка всех сегментов (в зависимости оттого, какая величина больше в абсолютном значении);

- активы данного сегмента составляют не менее 10% суммарных активов всех сегментов.

Перечень отчетных сегментов устанавливается организацией самостоятельно. ПБУ 12/2000 (п. 10) обязывает организацию при раскрытии информации по сегментам учитывать, что на отчетные сегменты, выделенные при подготовке бухгалтерской отчетности организации, должно приходиться не менее 75% выручки организации. Если на отчетные сегменты, выделенные при подготовке бухгалтерской отчетности, приходится менее 75% выручки, то должны быть выделены дополнительные отчетные сегменты независимо от того, удовлетворяют ли они по отдельности условиям, предусмотренным п. 9 ПБУ 12/2000.

**2. Внутренняя сегментарная отчетность организации.**

В соответствии со статьей 13 Закона о бухгалтерском учете все организации обязаны составлять бухгалтерскую отчетность на основе данных синтетического и аналитического учета.

Сегмент (от лат. segmentum) означает отрезок, часть чего-либо. Сегментарную отчетность можно определить как отчетность, сформированную по отдельным сегментам бизнеса (центрам ответственности) организации. Порядок ее составления для внешних пользователей установлен ПБУ 12/2000 [7], для внутренних пользователей он практически не разработан. Не находит отражения данный вопрос и в существующих нормативных документах.

Решение проблем составления внутренней сегментарной отчетности отдано на откуп предприятиям. В Законе РФ «О бухгалтерском учете» лишь отмечена конфиденциальность содержащейся в ней информации: «содержание… внутренней бухгалтерской отчетности является коммерческой тайной» (ст. 10, п. 4) [1].

Формирование внутренней сегментарной отчетности является заключительным этапом управленческого учета.

В результате обработки информации управленческого учета составляются внутренние (сегментарные) отчеты, которые создаются бухгалтером-аналитиком и предъявляются как администрации предприятия, так и менеджерам всех уровней управления. Основной целью составления отчетности является обеспечение необходимой информацией всех заинтересованных внутренних пользователей. /7/

Зарубежные источники содержат различные рекомендации по составлению сегментарной отчетности. Их анализ и обобщение позволяют сделать некоторые выводы.

1. Внутренний отчет должен быть адресным и конкретным. Он не принесет желаемых результатов, если:

- информация собирается главным образом для учета объема продаж или определения затрат и не связанна с информационными запросами конкретных управляющих, возглавляющих центры доходов или центры затрат;

- будет адресован не конкретному менеджеру, а его более высокому руководителю;

- будет содержать расплывчатую информацию по общим вопросам. Эффективный управленческий контроль предполагает наличие конкретной отчетной информации.

2. Для принятия управленческих решений полезна оперативная информация. Нельзя допустить, чтобы созданные бухгалтером-аналитиком отчеты легли на полку. Следовательно, отчет должен быть интересен менеджеру, поэтому его следует подать в «заманчивой упаковке».

При составлении внутренних отчетов следует учитывать психологические особенности менеджера. Так, необходимо знать, какую форму представления информации он предпочитает (табличную или графическую), каковы его планы и пожелания, стиль работы и т.д.

3. Не стоит слишком углубляться в прошлое; полезнее искать информацию, использование которой позволит улучшить дальнейшую работу центра ответственности. Нередко при разработке сегментарной отчетности бухгалтер-аналитик ошибочно увлекается ретроспективным анализом в ущерб будущим оценкам. При этом основной упор делается на допущенные в прошлом ошибки, выявление их причин, проведение ревизий, а не на разработку плана дальнейших эффективных действий. Это снижает качество управленческого контроля.

4. Не следует слишком часто менять форматы сегментарных отчетов.

5. Не следует перегружать отчетность расчетами. Управляющему нужен минимальный объем данных, но эти данные должны быть систематизированы так, чтобы на основе содержащейся в них информации руководитель смог принимать оптимальные управленческие решения и осуществлять конкретные действия.

Нет никакой пользы оттого, что управляющий центра ответственности с калькулятором в руках производит над отчетом о деятельности своего подразделения дополнительные вычисления. Гораздо важнее обдумать те мероприятия и решения, которые вытекают из анализа уже приведенных в сегментарной отчетности данных. Раздел, касающийся плановых или прогнозных величин, рекомендуется заполнять не бухгалтеру, а самому менеджеру.

6. Отчеты должны охватывать главное: то, что приближает всех работников к выполнению плана. Отчет, содержащий информацию, не нужную менеджеру, снижает качество управленческого контроля.

7. Не все поддается записи. Кроме составления письменных отчетов управленческий контроль предполагает проведение бесед бухгалтера-аналитика с управляющими всех уровней.

Периодичность составления внутренней отчетности, ее точность, подробность и сроки представления индивидуальны для каждого предприятия, зависят от объекта и целей управления. При решении всех этих вопросов администрация предприятия руководствуется принципом экономичности, в соответствии с которым затраты на подготовку сегментарной отчетности не должны превышать экономический эффект от ее использования.

**3. Требования, предъявляемые к внутренней отчетности.**

К формам отчетности разных подразделений предъявляются различные требования, в зависимости от того, к какому виду центров ответственности эти подразделения относятся.

В основе составления отчетов по центрам затрат лежит принцип контролируемости, из которого вытекают два следствия:

- детальности отчетов уменьшается по мере увеличения уровня руководителя, которому они представляются;

- отчеты вышестоящему руководству не являются результатом суммирования отчетов нижестоящим менеджерам.

Такой подход называют иногда управлением по исключениям. Его суть состоит в следующем: менеджеру, стоящему выше, нет необходимости проверять подробности отчетов, составленных на более низком иерархическом уровне управления, до тех пор, пока не возникнет какая-либо управленческая проблема.

Любая сегментарная отчетность (в том числе формируемая и по центрам затрат) должна содержать информацию об отклонениях фактических показателей от плановых, что позволяет реализовать на практике принцип управления по отклонениям. Управление по отклонениям способствует:

 1) оперативному выявлению фактов роста прибыли или причин возникновения убытков по каждому подразделению или продукту. Ими могут быть условия производства, ограниченность производственных мощностей, ассортимент продукции, политика ценообразования, запасы на складе, количество работающих и их профессиональный уровень, наличие и стоимость сырья, технологические особенности и т.п.;

2) установлению ответственности за возникшие неблагоприятные отклонения. В раках затронутой нами проблемы наибольший интерес представляет анализ отклонений, возникающих по отдельным структурным подразделениям, хотя они могут рассчитываться и по предприятию в целом, и по отдельным видам продуктов.

**4. Сегментарная отчетность как основа оценки деятельности центров ответственности.**

Критерии оценки эффективности бизнеса могут быть самыми разнообразными. Общим во всех существующих подходах является то, что оценивть эффективность бизнеса следует с позиции увеличения прибыли от вложения капитала за конкретный период при известных рисках. Однако бухгалтерский финансовый и управленческий учеты подходят к решению проблемы оценки эффективности бизнеса по-разному.

Объектами исследования бухгалтерского финансового учета является предприятие в целом как самостоятельное юридическое лицо. Для оценки эффективности функционирования предприятия по данным внешней финансовой отчетности рассчитываются не только показатели платежеспособности и ликвидности предприятия, но и показатели, используемые для анализа структуры капитала, а также коэффициенты оборачиваемости оборотных средств. В целях анализа доходности предприятия в системе финансового учета наряду с абсолютными показателями (балансовой, чистой, нераспределенной прибыли) используют ряд показателей рентабельности. При этом в финансовом анализе под рентабельностью обычно понимается отношение прибыли, полученной за определенный период, к объему капитала, инвестированного в предприятие.

В зависимости от направлений вложений средств, формы привлечения капитала, а также целей расчета в финансовом анализе используются различные показатели рентабельности, которые рассчитываются на базе информации, содержащейся в бухгалтерском балансе и форме № 2 «Отчет о прибылях и убытках» предприятия, и малопригодны для решения задач, стоящих перед управленическим учетом и анализом:

1) они предназначены для оценки эффективности бизнеса в целом, независимо от вклада отдельных его сегментов в общий результат;

2) несмотря на провозглашенный в нашей стране переход на международные стандарты финансовой отчетности и предпринятые в этой связи шаги по реформированию методологии учета затрат, в отечественной практике по-прежнему сохраняется налоговый подход к формированию показателей себестоимости для целей ведения бухгалтерского финансового учета и составления внешней отчетности. Главным принципом ведения бухгалтерского учета стало наращивание себестоимости продукции по всем направлениям затрат. Сформировался такой стереотип экономического мышления, при котором высокая себестоимость продукции считается выгодной, так как позволяет платить меньше налогов;

3) одним из требований, предъявляемых к бухгалтерской информации, является ее своевременность. В Концепции бухгалтерского учета в рыночной экономике России, одобренной Методологическим советом по бухгалтерскому учету при Министерстве РФ и Президентским советом Института профессиональных бухгалтеров 19 декабря 1997 г., по этому поводу сказано: «Чрезмерная просрочка представления информации заинтересованным пользователям может привести к потере ее уместности. Чтобы обеспечить своевременность информации, часто бывает необходимым предоставить ее до того, как будут известны все аспекты хозяйственной деятельности, в ущерб, таким образом, ее надежности. Ожидание того момента, когда становятся известны все аспекты факта хозяйственной деятельности, может обеспечить высокую надежность информации, но сделать ее малополезной заинтересованным пользователям». /1/

Это замечание в полной мере относится к информации, формируемой в системе бухгалтерского финансового учета, принципами которого являются полнота отражения хозяйственных операций и их документальная обоснованность. Сформированная подобным образом информация носит «исторический» характер, направлена в прошлое и оперативного значения, как правило, иметь не может.

В системе бухгалтерского управленческого учета применяются иные подходы к оценке эффективности бизнеса. Объектом учета здесь являются отдельные сегменты организации – центры ответственности. Их вклад в формирование конечного финансового результата организации неодинаков. Следовательно, появляется необходимость отдельно проанализировать доходы и расходы по каждому структурному подразделению.

Качество работы центра ответственности в системе управленческого контроля оценивается двумя показателями: результативностью и эффективностью.

Результативность – это степень достижения центром ответственности поставленной цели. Как правило, она характеризуется качественными показателями: насколько хорошо выполняет свою работу центр ответственности, к какой мере ему удается добиться желаемых результатов, настолько эти результаты соответствуют целям всего предприятия.

Под эффективностью понимается выполнение заданного объема работ при минимальном использовании производственных ресурсов либо максимальное выполнение объема работ при заданном размере ресурсов. Таким образом, эффективным будет признан тот центр ответственности, который выпускает больший объем продукции с наименьшими затратами. Если результаты деятельности центра ответственности не отвечают интересам предприятия, его деятельность нерезультативна (но может быть при этом эффективна). /5/

Как уже отмечалось выше, в центрах прибыли (инвестиций) менеджеры самостоятельно решают большинство производственно-финансовых вопросов без какого-либо вмешательства со стороны руководства компании. Их деятельность оценивается исключительно по достигнутым результатам. Такая автономность требует от руководства организации индивидуального подхода к решению вопроса об эффективности деятельности того или иного структурного подразделения.

Прежде всего, руководству организации предстоит выбрать критерии оценки деятельности центра ответственности. Их выбор является важным моментом, так как критерии оказывают влияние на действия менеджеров. Анализируя существующую практику, можно выделить две наиболее характерные ошибки в оценке деятельности центров ответственности:

- использование единственного критерия, отражающего только одну из целей предприятия;

- использование критериев, не соответствующих интересам предприятия в целом.

Первый путь, несомненно, наиболее прост в применении, однако чаще всего дает нежелательный конечный результат. Так, в годы советской власти, желая увеличить производство гвоздей, было принято решение оценивать деятельность директоров соответствующих заводов по весу изготовленной продукции. Это привело к «затовариванию» большими тяжелыми гвоздями. Увидев, что выбранный критерий оценки деятельности не сработал, министерство решило изменить его на количество произведенных гвоздей. В результате заводы стали производить огромное количество маленьких гвоздей и ковровых гвоздиков.

Другой пример неудачно принятого управленческого решения – оценивать деятельность коммерческого отдела в соответствии с объемом продаж в денежном выражении. Прибыльность продаваемых изделий различна. Если, допустим, продукцию с более низким маржинальным доходом продать легче, чем продукцию с высокой маржой, то коммерческий отдел, вопреки интересам предприятия, будет активнее реализовывать продукцию с низким маржинальным доходом.

Критерии оценки деятельности должны пересматриваться с течением времени по мере изменения стратегии компании. Молодой организации в быстро развивающейся отрасли не нужно слишком заботиться о контроле за затратами, так как первоначальный успех обычно зависит от признания результатов деятельности предприятия потребителями его продукции (работ, услуг) и завоевания высокой доли рынка. По мере становления организации и отрасли в целом, развития конкуренции контроль за затратами приобретает все большее значение. Многие известные предприятия, занятые в компьютерной индустрии, в начале своей деятельности получали 70%-ный маржинальный маржинальный доход, а по мере насыщения рынка подобными услугами и в связи с падением цен и жесточайшей конкуренцией этот показатель в большинстве случаев едва достигал 30%.

Ниже приводится пример, наглядно иллюстрирующий, как изменение в стратегии компании может повлиять на критерии оценки деятельности отдельных структурных подразделений, и как эти критерии в свою очередь сказываются на впоследствии на достижении ее стратегических задач.

Пример. Крупнейшая японская компания «Шива», производившая медицинские приборы для измерения давления и моторы для бытовой техники, представляет отрасль с жесточайшей конкуренцией со стороны местных и зарубежных компаний. В такой ситуации она не может поднимать цены и наращивать объем производства с целью получения дополнительной прибыли, в связи с чем сокращение затрат является для нее самой стратегической задачей.

В середине 80-х годов ХХ века администрация компании в качестве основной провозгласила стратегию поиска путей сокращения затрат. Система вознаграждения менеджеров зависела от показателя экономии затрат. Усилия компании имели успех в течение целого десятилетия. По истечении этого срока администрация пришла к выводу, что, сфокусировав все внимание на сокращение затрат, были упущены другие возможности – производство новых изделий и расширение рынков сбыта. Стремление сократить затраты не стимулировало работу в этих направлениях. /5/

В начале 90-х годов компания «Шива» изменила критерии стимулирования менеджеров. Их деятельность более не оценивалась по уровню сокращения затрат в ущерб другим показателям. Вознаграждения менеджеров стало зависеть также от показателей продаж, освоения новых видов продукции и развития международной деятельности. В 1994 г. компания освоила в 5 раз больше новых изделий, чем в 1990г.

Критерии, используемые в оценке деятельности подразделений, могут быть разделены на две большие группы: финансовые и нефинансовые показатели. Определение оптимального соотношения финансовых и нефинансовых критериев оценки деятельности является одной из основных задач, стоящих перед администрацией любого предприятия. Рассмотрение вопроса начнем с финансовых показателей.

**5. Финансовые критерии оценки деятельности центров ответственности.**

В практике стран с рыночной экономикой наиболее часто используют четыре показателя финансового характера:

- прибыль;

- рентабельность активов;

- остаточную прибыль;

- экономическую добавленную стоимость. Эти показатели непригодны для отражения эффективности работы центров затрат и доходов.

Для контроля деятельности центров может использоваться лишь первый показатель. Три следующих (рентабельность активов, остаточная прибыль и экономическая добавленная стоимость) полезны для анализа результатов работы центров инвестиций (СБЕ). Расчет этих показателей предполагает наличие информации о стоимости активов, принадлежащих сегменту, и о размере его обязательств.

Прибыль бизнес-единицы определяется как разность между полученной ею выручкой за проданную продукцию (работы, услуги) и понесенными в связи с этим расходами. Для оценки деятельности бизнес-единиц показатель дохода имеет не самостоятельное, а скорее прикладное значение. Лишь рассчитав значение прибыли подразделения, можно определить размер двух других показателей – рентабельности активов и остаточной прибыли.

Показатель рентабельность активов (РА) с позиции управленческого учета и анализа отражает эффективность использования средств, инвестированных в активы подразделения. Формула расчета рентабельности активов выглядит следующим образом:

РА = Прибыль подразделений : Активы подразделения

В управленческом учете существует общее правило, согласно которому бизнес-единице следует принимать любые предлагаемые инвестиции, если ожидаемая от них прибыль превышает стоимость капитала. Показатель остаточной прибыли учитывает это общее правило при оценке деятельности подразделений.

Остаточная прибыль (ОП) – это прибыль, зарабатываемая подразделением сверх минимально необходимой нормы прибыли, устанавливаемой администрацией компании. Остаточная прибыль исчисляется по формуле:

ОП = Прибыль подразделения – (Активы подразделения х Целевая НП).

Выражение в скобках дает стоимостную оценку прибыли, минимально необходимой подразделению в соответствии с установленной для него нормой прибыл. Все, что заработано подразделением сверх этой суммы, приносит компании выгоду.

Экономическая добавленная стоимость (ЭДС), или управляемая прибыль. Как свидетельствует практика многих западных компаний, применение ЭДС для измерения результатов финансовой деятельности позволило сократить затраты, более эффективно использовать активы, сохранить капитал, повысить производительность труда и улучшить качество обслуживания клиентов.

Экономическая добавленная стоимость может быть определена как разница между доходом, который компания заработала для держателей своих акций и облигаций, и доходом, который мог бы быть получен, если бы средства были инвестированы в другие компании при аналогичном уровне риска, т.е. вмененным доходом компании. Другими словами, ЭДС равна прибыли за вычетом стоимости всех обязательств компании. /9/

Концепции остаточной прибыли и экономической добавленной стоимости очень близки. ЭДС также оперирует величиной прибыли от основной деятельности, но только после удержания налога на прибыль.

**6. Нефинансовые критерии оценки деятельности центров ответственности.**

Деятельность подразделений зависит от аспектов не только финансового, но и не финансового характера – изобретательства, производительности, качества изделий (услуг), отпущенных покупателям (заказчикам), уровня удовлетворенности покупателей и заказчиков обслуживанием. Эти факторы также нуждаются в понимании, совершенствовании и оценке.

Многие организации заняты решением непростой задачи – подбором нефинансовых критериев в дополнение к существующим финансовым показателям. Наибольшая трудность заключается не столько в оценке (измерении) нефинансовых показателей, сколько в определении того, что должно быть оценено, чему следует уделить внимание, а что можно проигнорировать.

В связи с тем, что нефинансовые аспекты деятельности потенциально воздействуют на финансовые результаты предприятия, многие менеджеры пытаются измерить все, что связанно с персоналом, производственными процессами, продукцией и покупателями. Следует, однако, помнить афоризм «Зная все, мы не знаем ничего». Поэтому, измерив все, вместо необходимой информации мы в результате получим обширный массив не всегда годных к использованию данных.

Определение информативного и управляемого набора финансовых и нефинансовых критериев оценки деятельности – это одна из основных проблем управленческого контроля, стоящая перед администрацией компании.

**7. Характеристика исследуемого предприятия.**

Исследуемым предприятием будет являться ООО «ТК Губернский». Общество с ограниченной ответственностью «Торговый Комплекс Губернский» является юридическим лицом и действует на основании Устава и законодательства Российской Федерации. Общество имеет фирменное наименование и юридический адрес: 460000, г. Оренбург, ул. Муссы Джалиля, 6.

ООО «ТК Губернский» создано для осуществления коммерческой деятельности для извлечения прибыли. Видами деятельности ООО «ТК Губернский» являются:

- сдача в аренду собственного нежилого недвижимого имущества;

- розничная и оптовая торговля торговым оборудованием;

- консультирование по вопросам коммерческой деятельности;

- торгово-закупочная деятельность (с созданием собственных торговых точек) продуктами питания, товарами народного потребления, лекарствами, медицинскими средствами и препаратами, медицинской техникой и оборудованием, продукцией производственно-технического назначения (в т.ч. нефтью, продуктами нефтепереработки и нефтехимии), автомобилями, другими транспортными средствами, а так же запасными частями и комплектующими изделиями;

- закупка, производство и реализация продовольственных товаров и другой продукции;

- осуществление посреднической деятельности, в т.ч.: посреднические услуги при купле-продаже товаров народного потребления, продукции производственно-технического назначения и продукции сельского хозяйства;

- автотранспортная деятельность по перевозке пассажиров и грузов;

- подрядная строительно-монтажная деятельность;

- ремонтно-строительная деятельность, в т.ч.: капитальный ремонт производственных, непроизводственных зданий, сооружений и жилья;

- производство пуско-наладочных работ;

- производство сантехнических работ;

- деятельность по производству и реализации товаров народного потребления и продукции производственно-технического назначения, в т.ч.: мебель, трикотаж, швейные и меховые изделия, пошив обуви, прочие производства;

- деятельность по производству и реализации пищевых продуктов, в т.ч.: хлебобулочных и кондитерских изделий, плодовоовощных консервов, мясных продуктов и консервов, масла, сыров, молокопродуктов, муки;

- рекламная и оформительная деятельность;

- оптовая, розничная торговля (в т.ч. торговля выносная, в павильенах, киосках, на лотках и в других временных сооружениях), и комиссионная торговля на территории России и за рубежом;

- производство и реализация собственной продукции и других товаров на предприятиях Общественного питания, включая деятельность по обслуживанию населения (в т.ч. создание и содержание баров, кафе, закусочных, столовых, ресторанов);

- деятельность по производству, переработке и реализации продукции сельского хозяйства, в т.ч.: птицеводство, животноводство, растениеводство, рыболовство, звероводство, пчеловодство, коневодство;

- услуги связи;

- внешняя торговля;

- фото-видео съемка;

-полиграфическая, издательская деятельность;

- иные виды деятельности, не запрещенные законодательством Российской Федерации.

Общество имеет гражданские права и несет обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральным законом.

ООО «ТК Губернский» являясь юридическим лицом имеет в собственности обособленное имущество, отражаемое на его самостоятельном балансе, включая имущество, переданное ему участниками Общества в качестве взносов в уставной капитал.

Общество может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Оно имеет открытый в установленном порядке банковский счет на территории Российской Федерации и круглую гербовую печать, содержащую полное фирменное наименование на русском языке, адрес, ИНН и КПП Общества.

Функции высшего органа управления ООО «ТК Губернский» осуществляет общее собрание участников Общества в количестве трех человек.

Уставный капитал Общества составляет 12 000 (Двенадцать тысяч) рублей в равных долях внесенный учредителями Общества.

Основной деятельностью общества является сдача в аренду собственных нежилых помещений. Общая сдаваемая в аренду площадь составляет 1412172 квадратных метров. На этой площади расположены сдаваемые объекты. Объектами в данном случае являются:

1) здание торгового комплекса, в котором находятся помещения сдаваемые арендаторам для осуществления в них торговой деятельности;

2) здание, сдаваемое под офисные помещения;

3) здание Ангары в нем сдаются помещения для складирования имущества, требующего особых условий хранения (с холодильным оборудованием);

4) Швейный корпус – сдается под производство;

5) ОГМ – сдается под обычные складские помещения (без электричества);

6) Территория – на ней располагается платная стоянка.

Все представленные выше помещения и территория ООО «ТК Губернский» в настоящее сданы в аренду на 55% всей сдаваемой площади.

Среднесписочная численность работников предприятия составляет 58 человек.

Расходы на заработную плату составили 3480 т.р.

Среднегодовая стоимость основных фондов в 2006 году составила 25316 т. р.

Расходы на налоги и другие нужды предприятия составили 2746 т.р.

В настоящее время предприятие переживает не лучшее время, так как 45% сдаваемой площади пустует, соответственно оно имеет меньший доход, чем могло иметь при 100% занятости помещений.

**8. Организационная структура предприятия.**

Организационная структура предприятия представлена на рис. 1. Она жестко централизованна и состоит из отделов, возглавляемых директорами, которые подчиняются непосредственно генеральному директору предприятия. Отделы координируют работу обслуживающего персонала сдаваемых помещений. В процессе функционирования организации все отделы контактируют друг с другом.

Рис. 1. Организационная структура ООО «ТК Губернский».

Генеральный директор

Директор

территории

Директор

ОГМ

Директор

швейного

корпуса

Директор

ангаров

Директор

офисов

Директор

комплекса

Главный

бухгалтер

Комплекс

Ангары

Швейный корпус

ОГМ

Территория

Офисы

 Офисы

Обеспечение предприятия хозяйственными товарами и материалами на текущий и капитальный ремонт осуществляется отделом закупок и частично другими отделами. Однако даже в условиях централизованной структуры управления оперативная бухгалтерская информация, необходимая для принятия решений по закупкам, отсутствует. Информация от отделов передается ежедекадно, т.е. с недельным опозданием, когда она лишается актуальности.

Решение о приобретении какого-либо имущества принимается комитетом по инвестициям, в состав которого входят руководитель предприятия, главный бухгалтер и руководитель того отдела, которому предназначается новое основное средство. Рассмотрение вопроса об осуществлении инвестиций в основное средство (на сумму свыше рублевого эквивалента 2000 долд. США) осуществляется комитетом по инвестициям исходя из соответствующих статей годового бюджета фирмы. Директорам отделов предоставляется лишь право самостоятельного приобретения малоценных и быстроизнашивающихся предметов.

Бухгалтерская служба предприятия представлена четырьмя группами учета (Табл..1), которые обрабатывают поступающую финансовую информацию и взаимодействуют с другими отделами предприятия. В настоящее время ООО «ТК Губернский» применяет централизованную систему бухгалтерского учета, используя компьютерную программу 1С Предприятие, версию 6.1 в соответствии с законодательством и заявленной учетной политикой. Ранее система была децентрализована и велась без использования специальных бухгалтерских программ, за исключением участков учета заработной платы и основных средств, что облегчало работу лишь на этих участках. Ввиду того, что бухгалтерский учет в разных отделах аренды достаточно сложен, его автоматизация позволила избежать авралов, имевшихся ранее при формировании отчетности. Изначально же программное обеспечение создавалось для ведения на предприятии финансового учета и составления достоверной финансовой отчетности. Действительно, существующая ныне система позволяет точно, быстро и экономично обобщать бухгалтерскую информацию в соответствии с действующим законодательством и представлять ее заинтересованным внешним пользователям. Однако она не приспособлена для решения задач по оценке деятельности отдельных сегментов бизнеса (отделов) и координации их деятельности.

Таблица 1. Структура бухгалтерии ООО «ТК Губернский».

|  |  |
| --- | --- |
| **Должность** | **Функции** |
| Главный бухгалтер | Общий контроль. Направление использования валютных и рублевых денежных средств. |
| Ведущий специалист по налогам | Составление бухгалтерской отчетности. Контроль. |
| **Банковская группа** |
| Старший бухгалтер | Веление счета корпоративной карты. Оформление представительских расходов, выписка счетов-фактур, учет дебиторской задолженности. |
| Оператор  | Подготовка и оформление платежных поручений. Поездки в банк. |
| Бухгалтер  | Учет основных средств, материалов. Учет износа имущества и списания материалов. |
| **Группа начисления заработной платы и учета наличных средств** |
| Старший бухгалтер | Контроль правильности расчета заработной платы. Проверка табелей. |
| Бухгалтер | Расчет заработной платы и пособий, подоходного налога и пенсионных взносов. Расчет отчислений с ФОТ по внебюджетным платежам и налогам. |
| Бухгалтер-кассир | Видение кассы предприятия, прием арендных платежей и перевод кассовых отчетов отделов в электронную форму. Работа с авансовыми отчетами, перевод их в электронную форму. Подготовка информации по статьям расходов из авансовых отчетов.  |
| **Арендная группа** |
| Ведущий специалист | Перевод отчетов в электронную форму. |
| Бухгалтер | Учет движения свободных помещений, заключение договоров на аренду. |
| Бухгалтер | Расчет и оформление пени за несвоевременную оплату аренды. |

В ООО «ТК Губернский» бухгалтерский учет осуществляется по общепринятой системе, в условиях единого счетного плана для ведения финансового и управленческого учета. Например, для покупки материалов из кассы выдаются денежные средства в подотчет (Дт 71 Кт 50), а затем купленные материалы приходуются соответственно авансовому отчету (Дт 10 Кт 71). Арендная плата, получаемая бухгалтером-кассиром (Дт 50 Кт 60.2) и накапливаемая в течение рабочего дня сдается в банк (Кт 50 Дт 51) с помощью инкассаторов. Таким образом, проводятся и представительские расходы, и расходы на ремонт сторонними организациями и т.д.

**9. Строение системы сегментарной отчетности на предприятии.**

Цель создания системы сегментарного учета и отчетности в организации – это обеспечение собственников и менеджеров всех уровней управления полной, оперативной и достоверной информацией о деятельности структурных подразделений для анализа и принятия грамотных управленческих решений. Эту информацию не может предоставить система финансового учета. Постановка же сегментарного учета, кроме того, позволяет усовершенствовать существующий в настоящее время на предприятии документооборот, оптимизировать показатели деятельности, как отдельных центров ответственности, так и предприятия в целом, и как следствие – повысить прибыль ООО «ТК Губернский».

На предприятии сформирована децентрализованная структура управления с выделением центров ответственности. Последние в свою очередь подразделяются на центры прибыли и центры затрат. Децентрализованная структура управления ООО «ТК Губернский» представлена в схеме 1.

При этом, как видно на схеме, в качестве центров прибыли выступают арендуемые заказчиками помещения, а офис администрации является центром затрат. Управленческая информация по центрам прибыли имеет преимущественный характер, поскольку от регулирования деятельности этих центров зависит финансовое состояние организации.

Центры прибыли не только покрывают расходы организации в целом, но и обеспечивают ей прибыль.

По центрам ответственности (одновременно являющимися и местами возникновения затрат) осуществляется управленческий учет и контроль (нормирование, планирование и учет затрат обращения). Ответственность за результаты деятельности центров ответственности возлагается на директоров отделов. Работа сформированных центров ответственности контролируется советом директоров.

Схема 1. Децентрализованная структура управления ООО «ТК Губернский»

Генеральный директор

Совет директоров

Директора отделов

Центры ответственности

 Офис Арендуемые помещения:

 Комплекс

 Офисы

 Ангары

 Швейный корпус

 ОГМ

 Территория

 Центр затрат Центры прибыли

Специалисты и директора отделов на основании управленческой информации принимают решения в рамках должностных полномочий. Вопросы выходящие за пределы их компетенции, решаются генеральным директором самостоятельно или на совете директоров отделов.

Заседание совета директоров может проводиться в двух вариантах:

1. открытое совещание директоров отделов в полном составе;
2. собрание директоров некоторых отделов.

Это зависит от поставленного вопроса. Например, директор отдела аренды территории, проанализировав поток арендаторов территории за последнюю неделю, установил факт резкого сокращения арендаторов на своем участке. Из информации полученной от директора территории, выяснилось, что в непосредственной близости от нее открылась новая платная стоянка. В данном случае необходима выработка определенной стратегии, направленной на возвращение прежних пользователей территории ООО «ТК Губернский» и избежания в дальнейшем подобных ситуаций. Поэтому возможно проведение открытого совещания во главе с генеральным директором ООО «ТК Губернский».

При частных вопросах, касающихся, например, кадровых изменений руководящего состава в комплексе, офисах, ангарах, швейном корпусе, ОГМ и на территории, генеральный директор для решения вопроса может ограничиться мнением отдела кадров.

С офисом ситуация выглядит иначе. Ответственность за результаты работы этого центра ответственности возложена на главного бухгалтера предприятия. Он осуществляет непосредственный контроль за местами возникновения затрат в офисе, а поскольку каждый отдел является местом возникновения затрат, все директора отделов по требованию главного бухгалтера предоставляют объяснения по причинам любых отклонений от установленных норм, которые закреплены в бюджете предприятия, утвержденном на совете директоров отделов. Сведения об отклонениях, выходящих за рамки допустимых, представляются генеральному директору.

С вводом в действие системы управленческого учета появилась возможность планировать затраты и доходы центров ответственности и, как следствие, разрабатывать ценовую политику сегментов бизнеса, выявлять отклонения фактических показателей от плановых, устанавливать их причины. (Табл.2).

Данные таблицы говорят о том, что изо всех сегментов организации большая часть выручки (446,5 т. р.) приходится на торговый комплекс и на него же уходит большая часть расходов организации (129,94 т.р.) - это связанно с тем, что торговые площади очень сильно востребованы и соответственно имеют высокую цену. А самую маленькую выручку организации приносит платная стоянка, так как организация расположена в частном секторе города (у местных жителей есть свои стоянки во дворах, а приезжие не все могут позволить себе оплатить место на стоянке).

Таблица 2.

**Отчет о финансовых результатах ООО «ТК Губернский» и ее сегментов, тыс. руб.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Сегменты, сдающие в аренду помещения | Итого |
| Комплекс | Офисы | Ангары | Швейный корпус | ОГМ | Территория |
| Выручка | 446,5 | 348,15 | 131,25 | 164,25 | 98,35 | 54,6 | 1243,1 |
| Расходы сегментов | 129,94 | 78,4 | 58,7 | 74,23 | 33,0 | 15,4 | 389,67 |
| Финансовый результат сегментов | 316,56 | 269,75 | 72,55 | 90,02 | 65035 | 39,2 | 853,43 |
| Нераспределенные (административные) расходы | - | - | - | - | - | - | 218,0 |
| Финансовый результат организации | - | - | - | - | - | - | 635,43 |

Также по таблице мы можем увидеть, что выручка каждого сегмента полностью покрывает его расходы, что соответственно приводит к прибыли сегмента. Из суммы прибыли всех сегментов на покрытие административных расходов уходит 218 т.р. после чего остается прибыль всей организации в размере 635,43 т.р.

Таким образом, можно сделать заключение, что система сегментарного учета и отчетности в ООО «ТК Губернский» является важным звеном, которое объединяет работу всех сегментов бизнеса этой организации для достижения одной общей цели – роста ее финансовой стабильности.

**10. Заключение.**

Одна из основных задач сегментарной отчетности – предоставление отчетов об отклонениях от принятых норм по сегментам бизнеса. При своевременном выявлении отклонений и причин их возникновения появляется возможность их оперативного устранения.

Разработка бюджетов и смет ведется бухгалтером- аналитиком в посредственном контакте с директорами отделов с использованием таких приемов планирования, как анализ фактических показателей за прошлый период, разработка внутренних стандартов, прогнозирование. Система планирования сориентирована на организацию контроля затрат и получение прибыли центрами ответственности, а также на координацию их хозяйственной деятельности в интересах предприятия в целом. В системе сегментарного учета формируются бюджеты и сметы по всем направлениям хозяйственной деятельности структурных подразделений предприятия. Бюджеты и отчеты об их исполнении составляются по местам возникновения затрат в разрезе центров ответственности. Далее в автоматическом режиме бухгалтер-аналитик формирует сводные отчеты для принятия руководством предприятия соответствующих управленческих решений.

**10. Список литературы.**

1. Сугаипова И.В. Бухгалтерская финансовая отчетность. Учеб. пособие. Серия «Высшее образование». – Ростов н/Д: Феникс, 2004. – 224с.
2. Камышанов П.И., Камышанов А.П. Бухгалтерская финансовая отчетность: составление и анализ / 3-е изд., испр. и доп. – М.: Изд-во ОМЕГА-Л, 2005. – 246с.
3. Кукукина И.Г. Управленческий учет: учеб. пособие для вузов /И.Г. Кукукина. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 400с.
4. Тарасенко В. Прикладное стратегическое управление: эволюционная модель /В. Тарасенко// Менеджмент сегодня. – 2004. - №4. – с.2-7.
5. Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет: учеб. для студентов вузов, обучающихся по экон. специальностям / 5-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2006. – 576с.
6. Карпова Т.П. Основы управленческого учета.: Учеб. пособие. М.: ИНФРА – М, 2005 – 392с.
7. Дымова И.А. Бухгалтерская отчетность и принципы ее составления в соответствии с международными стандартами. Методика трансформации. – М.: Современная экономика и право, 2003. – 160с.
8. Как руководителю предприятия управлять своей бухгалтерией. Галимзянов Р.Ф. – Уфа: «Эксперт», 2004. – 288с.
9. Управленческий учет издержек производства : теория и практика. – М:. Финансы и статистика, 2004. – 325с.
10. Бухгалтерский учет. Под ред. С.А. Николаевой – изд.: 3-е перераб. и доп. – М.: «Аналитика-Пресс», 2003. - 240с.
11. Дури К. Управленческий и производственный учет: Учебник /Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 1071с.
12. Бухгалтерский (налоговый, финансовый, управленческий) учёт на современном предприятии: эффективная настольная книга бухгалтера. В 2-х Т. / И. Е. Глушков, Т. В. Киселёва.- Изд. 11-е. перераб. – М.: Кнорус 2004. – 1016с.
13. Документооборот в бухгалтерском и налоговом учёте. Кн. 1. /Автор и ред. Г. Ю.Касьянова.- М.: Информ центр 21 века, 2006.- 320с.
14. Все положения по бухгалтерскому учёту.- М.: Юрайт, 2007.- 174с.
15. Теория бухгалтерского учёта: Учебник для вузов.- М.: ЮНИТИ – 2003. – 391с.
16. Бухгалтерский учёт: учебник / под ред. Ю. А. Бабаева – М.: ЮНИТИ, 2005. – 476с.
17. Бухгалтерский учёт: Учебник для вузов / Под ред. П. С.Безруких. – Изд. 4-е, перераб. и доп.- М.: Бухгалтерский учёт, 2004. – 719с.
18. Бухгалтерский учёт в торговле: Учеб. пособие для студентов. / Под ред. М. И. Баканова. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 576с.
19. Бухгалтерский учёт и налогообложение операций с ценными бумагами: практич. пособие / В. А. Никитина (и др.).- М.: Экзамен, 2005. – 368с.
20. Бухгалтерское дело: Учебное пособие / Н. П. Гайфулина. – Владивосток: ВГУЭС, 2003. - 76с.