

Л. В. Юрьева, канд. экон. наук, доц.  
Нижнетагильский технологический  
Институт УГТУ–УПИ, г. Нижний Тагил

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ СТАНДАРТИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В ХОЛДИНГОВЫХ СТРУКТУРАХ

В статье рассматривается система управленческого учета, формируемая в металлургических холдингах. Обоснованы основные проблемы, возникающие из-за отсутствия единых стандартов управленческого учета. Рассмотрены основные аспекты с использованием процессного управления для успешной стандартизации системы управленческого учета на всех предприятиях холдинга.

В высококонцентрированной металлургической отрасли при образовании холдингов преобладает отраслевая тенденция, когда в объединение входит одна отраслевая технологическая цепочка или несколько технологических цепочек по производству различных видов продукции одной или нескольких подотраслей.

На основе теоретических исследований и анализа деятельности металлургических холдингов, функционирующих в Уральском регионе, выяснено, что для эффективной их деятельности необходимо осуществлять усиление роли экономических функций управления на каждом из этапов цикла корпоративного менеджмента. Естественно при этом наибольшая нагрузка возникает при выполнении таких функций, как планирование, учет и анализ. В связи с этим руководство холдинга должно разрабатывать эффективные механизмы для реализации управленческих функций на каждом из этапов управленческого цикла с целью обеспечения высокого уровня управляемости всего холдинга в целом. Общеизвестно, что для разработки подобных механизмов руководству холдин-

га необходимо оптимизировать, а в ряде случаев и реорганизовать существующую управленческую деятельность по таким сферам, как организация процесса управления, финансовое планирование, управленческий учет, организация документооборота и отчетности.

У предприятий, входящих в холдинг, учетная политика и стандарты управленческого учета должны иметь корпоративный статус. Установление и порядок учета, а также разработка принципов ведения учета применительно ко всем сегментам и видам деятельности холдинга осуществляется с учетом отраслевой специфики. Выяснено, что во многих металлургических холдингах в настоящий момент нет единой политики в области стандартов управленческого учета всех предприятий, которые были бы утверждены руководством управляющей компании. Как показывает практика, только на этой основе возможно построить систему управленческого учета холдинга, которая реально обеспечивает руководство управляющей компании, а также менеджеров, входящих в холдинг предприятий своевременной и необходимой управленческой информацией.

Сложившаяся ситуация чревата тем, что предприятия, входящие в холдинг, сами утверждают стандарты учета или ведут учет без какого-либо нормативно утвержденного порядка. Поэтому говорить о наличии эффективной системы управленческого учета всего холдинга невозможно. В том случае, когда у предприятий холдинга нет соответствия между собой по объектам учета, кроме того используют различные методы оценки активов, применяются индивидуально сформированные структуры затрат на производство и реализацию продукции, то учетная информация по предприятиям становится несопоставимой. Это влечет за собой снижение эффективности практического использования полученной информации в управленческих целях. В подобной ситуации становится невозможной консолидация учетных данных, сопоставления плановых и фактических данных, сравнение результатов деятельности отдельных предприятий.

Естественно, что подобная несогласованность между предприятиями в рамках отдельного холдинга недопустима. Предлагается осуществить разработку единых корпоративных стандартов, позволяющих избежать несоответствий в системах управленческого учета отдельных предприятий, сделать информацию прозрачной, сопоставимой, а значит, полезной для руководителей. В связи с этим существует необходимость в разработке единой методологии формирования проводок и применении современных информационных технологий, что дает возможность осуществлять автоматическую консолидацию учетных данных предприятий, входящих в холдинг.

Одно из направлений стандартизации системы управленческого учета заключается в организации учета в холдинге на основе «бизнес-единиц». В системе управленческого учета под «бизнес-единицей» понимается отдель-

ный объект управления или структурно-обособленное подразделение холдинга с определенной функциональной направленностью, по которому ведется независимый управленческий учет и формируется отчетность.

Другое направление стандартизации системы управленческого учета основано на внедрении корпоративных информационных систем, позволяющих организовать учет по всем бизнес-единицам холдинга в единой базе данных на основе единого плана счетов и внутрикорпоративных аналитических регистров. Наилучший вариант формирования архитектуры информационной системы представляет собой единую централизованную базу данных на сервере в головной компании. Единая база данных обладает значительными преимуществами по сравнению с разрозненными локальными базами. Кроме того, исключает сложные процедуры загрузки и выгрузки информации, а также позволяет администрировать и донастраивать систему из центра без выезда на место. В результате в холдинге появляется возможность существования как единой информационной учетной системы, так и двух отдельных – бухгалтерской и управленческой.

Отличие учетных политик и других стандартов управленческого и бухгалтерского учета не является препятствием для устранения непродуктивного дублированного ввода информации. Современный уровень развития корпоративных информационных систем позволяет избавиться от проблемы дублированного ввода за счет трансформации однократно введенного первичного документа в две независимые учетные базы, в которых осуществляется обработка и систематизация информации по различным стандартам.

Металлургическими холдингами вопрос о необходимости формирова-

ния системы управленческого учета довольно давно решен положительно. Цели внедрения данной системы очевидны. Это обеспечение планирования, координации, контроля производства и мотивации менеджеров посредством системы бюджетирования, а также предоставление руководству холдинга информации, полной и необходимой для принятия стратегических и оперативных управленческих решений.

Внедрение комплексной системы управленческого учета в холдинге является достаточно дорогим и сложным в организационном плане мероприятием, часто требующим кардинальной «ломки» привычной жизни предприятия. Руководители, сталкиваясь с проблемой внедрения, высказывают пожелание более осязательно познакомиться с системой управленческого учета уже на начальном этапе, чтобы удостовериться в его эффективности. В общем случае управленческий учет можно разделить на две части – систему сбора необходимой информации и анализ этой информации с целью выработки управленческих решений. Для успешной стандартизации системы управленческого учета на всех предприятиях холдинга необходимо выделить и реализовать следующие аспекты:

1. Определить финансовую структуру каждого предприятия, выделив центры финансовой ответственности.
2. Разработать состав, содержание и единые формы управленческой отчетности.
3. Разработать единые классификаторы управленческого учета.
4. Разработать общие методы управленческого учета затрат и калькулирования себестоимости продукции.
5. Разработать единый управленческий план счетов и порядок от-

ражения типовых хозяйственных операций.

6. Разработать внутренние положения и инструкции, регламентирующие ведение управленческого учета на каждом предприятии металлургического холдинга.
7. Провести надлежащие организационные изменения на предприятиях холдинга.

В процессе разработки системы управленческого учета после определения финансовой структуры предприятий, круга основных пользователей системы и их требований возникает необходимость формирования классификаторов. Система классификаторов – это своего рода фундамент стандартизации управленческого учета. Она лежит в основе бюджетных форм и их взаимосвязей, форм отчетности, методов калькуляции, структуры информационных систем. Под классификатором подразумевается систематизированный перечень каких-либо объектов или свойств объекта.

В том случае, когда основное внимание уделяют составлению бюджетных форм или форм отчетности, а затем на основании их разрабатывают систему классификаторов, возникают следующие недостатки. Во-первых, разработанная система обладает односторонностью, потому что обеспечивается информацией только одна из функций управления, именно та, для которой в первую очередь формировалась система. Во-вторых, данная система классификаторов обладает негибкостью в связи с тем, что она основана на конкретных формах отчетов, то не позволяет составлять другие отчеты с использованием тех же данных. В-третьих, недостаточная полнота и несогласованность между системой бюджетов и формируемых отчетов, которые могут не полностью представлять все аспекты финансово-хозяйственной деятельности.

Необходимо учитывать, что разработка системы классификаторов – это самостоятельная деятельность, в которой можно использовать имеющиеся бюджетные и отчетные формы как материал, но нельзя непосредственно переносить их в классификаторы. Следует с самого начала тщательно подойти к построению оптимальной системы классификаторов, которая не потребует переработки в дальнейшем.

Процесс управления, основанный на системе классификаторов, можно разложить на четыре составляющие: планирование, учет, контроль и анализ. Рассмотрим требования к системе классификаторов применительно к этим составляющим, позволяющим стандартизировать управленческий учет в холдинговых структурах.

1. *Единство классификаторов для учета и планирования.* При проведении контроля сопоставляются плановые и фактические данные, что требует использования в системах планирования и учета единых классификаторов.

2. *Возможность применения техники управленческого анализа.* Для осуществления планирования, контроля и анализа необходимо применять технику управленческого анализа, классифицировать объекты в зависимости от их поведения, характера и т. п.

3. *Согласованность.* Классификаторы взаимосвязанных объектов должны быть одинаковы или сопоставимы. Это позволяет производить последовательное сквозное планирование, к примеру, на основании бюджета затрат формировать бюджет закупок, а уже на основании бюджета закупок – бюджет платежей.

4. *Привязка к центрам ответственности.* Поскольку классификаторы описывают объекты управления, они должны соотноситься с субъектами управления – центрами ответственности, т. е. за каждой статьей должен

быть закреплен центр ответственности, а каждому центру ответственности должен соответствовать набор статей классификаторов.

5. *Нормализованность.* Каждый объект учета должен быть представлен в одном классификаторе, а каждый классификационный признак – только один раз. Это упрощает учет и обеспечивает требуемую гибкость формирования отчетности. В теории баз данных подобная оптимизация количества позиций справочников называется нормализацией.

6. *Полнота и прозрачность.* Позиции каждого классификатора в совокупности должны полностью описывать объект со степенью детализации, необходимой для контроля всех его значимых аспектов.

7. *Однозначность и взаимоисключаемость.* Каждая позиция классификатора должна однозначно описывать объект, при этом все статьи должны быть взаимоисключаемы: любая операция соотносится только с одной статьей. Данный принцип наиболее значим для учета. При этом название позиции следует сделать коротким (не более трех-четырёх слов), иначе оно не будет помещаться в печатные и электронные формы.

Проверка стандартизации информации, поступающей в управленческий учет, должна проводиться на каждом этапе работы с системой классификаторов, начиная с ввода данных и заканчивая получением результатов сложного аналитического исследования.

Необходимой является регламентация доступа и прав пользователей. Информация, попадающая в систему управленческого учета, должна соответствовать своему первоисточнику – как правило, это бумажный носитель либо электронный документ. Хорошим механизмом внутреннего контроля является система двойной записи. В процессе обработки информации необходимо использовать системы логического кон-

троля. Например, защита от случайных ошибок задает для вводимых показателей заранее установленные предельные рамки.

Информационное обеспечение как система играет особую роль в поддержке длительного функционирования холдинга. Сердцевиной системы является сопоставление плановых и фактических значений контролируемых показателей, основанное на плане развития и бюджетировании предприятия. По мере развития системы управленческого учета на предприятии контроль и управление уступают место самоконтролю и самоуправлению в конкретной организационной единице. При этом роль стандартизации информационного обеспечения отдельных предприятий металлургического холдинга возрастает.

На рисунке представлена схема информационного обеспечения системы управленческого учета металлургического холдинга. В ней отражен порядок формирования информации в металлургическом холдинге, а также выявлено место управленческого учета в обеспечении информацией руководства холдинга.

Представленную схему возможно реализовать на основе стандартизации бизнес-процессов холдинга в результате использования корпоративной информационной системы.

Все действия и изменения по стандартизации бизнес-процессов необходимо отражать документально. Модели бизнес-процессов создаются в виде описаний, представляющих собой диаграммы на бумажных и электронных носителях. Все это в комплексе составляет репозиторий бизнес-процессов предприятия. Любые изменения обязательно должны отражаться в моделях, чтобы предприятие могло постоянно поддерживать актуальную версию всего комплекса бизнес-процессов. Аналогичным образом можно планировать и стандартизи-

ровать будущие процессы и сохранять их в виде версий, которые анализируются, проверяются, отлаживаются и только потом становятся рабочими.

Процесс в таком случае будет трактоваться как последовательность исполнения функций (работ, операций), направленных на создание результата, имеющего ценность для потребителя. Данная формулировка позволяет отметить важнейшие составляющие процесса:

- последовательность исполнения функций обращает внимание на то, что важно выстраивать порядок, регламент их исполнения.
- направленность на создание результата – этим подчеркивается предназначение процесса.
- результат, имеющий ценность для потребителя – формирует ориентированность на клиента как у сотрудников, так и у предприятия в целом. Это означает, что ценность сделанной работы, оказанной услуги оценивает не исполнитель, а потребитель, клиент процесса.

Иными словами, управляя процессами, организуется эффективное взаимодействие как внутри металлургического предприятия, так и вовне – с другими предприятиями, входящими в холдинг. В таком случае для управления процессами как системой необходимо сформировать процессную структуру, то есть выстроить их в определенном, взаимосвязанном порядке. Так как каждый бизнес-процесс предназначен для получения какого-либо результата, который используется далее для получения следующего результата на дальнейших этапах и более высоких уровнях, данная структура должна обеспечить в конечном счете достижение общих целей холдинга. Структура процессов, таким образом,

