

РАЗРАБОТКА ФОРМ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ

Проведен анализ понятия «управленческая отчетность». Сформулированы задачи и разработаны формы стратегической управленческой отчетности.

Ключевые слова: стратегический управленческий учет, управленческая отчетность, форма.

O.M. Babkina

WORKING OUT FORMS OF STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING

The author analyzes the concept of management accounting, determines the tasks and works out forms of strategic management accounting.

Keywords: strategic management accounting, management accounting, form.

Анализ деятельности предприятий показывает, что информация для принятия грамотных управленческих решений не всегда имеется, а та информация, которая есть, часто слишком обширна. Нередко система управленческой отчетности уже бывает создана, но является слишком сложной и используется неэффективно, поэтому получение нужной информации занимает слишком много времени. На основании всего этого можно сделать вывод, что руководители предприятий в России не располагают достаточной информацией о ситуации на своем предприятии и как следствие, принимают неверные решения.

Для решения этих проблем необходимо внедрение системы управленческой отчетности.

В экономической литературе существует множество определений управленческого учета. И вместе с тем, пока еще недостаточно проработано понятие «управленческая отчетность». Сложилась довольно парадоксальная ситуация. Существует бухгалтерский и управленческий учет. Имеется обширная литература по этой проблематике. Однако главной целью любого учета является именно обобщение данных, подготовка отчетности. Это смысл всего учета. А вот на тему отчетности существует крайне мало публикаций. В бухгалтерском учете это обычно комментарии к составлению официальной отчетности, форма которой закреплена в нормативных документах. В управленческом учете обычно это предельно краткое изложение частичных подходов и некоторых важных аспектов ее формирования.

В экономической литературе при определении понятия «отчетность» чаще всего подчеркивается ее ретроспективный характер. Отчетность характеризует то, что уже произошло: «отчетность — это система взаимосвязанных показателей, характеризующих условия и результаты деятельности предприятия (хозяйствующего субъекта) или составляющих его элементов (областей бизнеса) за истекший период» [7].

Ряд авторов характеризуют отчетность не только как итоги деятельности, но и как прогноз этой деятельности, «отчет, обращенный в будущее» [6].

С нашей точки зрения, прогнозная информация должна содержаться в управленческой отчетности хотя бы для того, чтобы отслеживать степень фактического приближения к целям, установленным прогнозом и корректировки управленческих решений, как в области прогнозирования, так и изменения фактической ситуации.

Одни авторы считают, что управленческая отчетность должна содержать информацию о деятельности компании по всем направлениям и в различных разрезах [5]. Другие ограничивают это понятие сегментарной отчетностью [2]. В некоторых случаях ее считают частной внутренней отчетностью «...об условиях и результатах деятельности структурных подразделений предприятия, отдельных направлениях его деятельности, а также результатах деятельности по регионам» [7].

Именно правильно построенная система отчетности преобразует данные, накопленные в ходе реализации бизнес-процессов компании в информацию (рис. 1). Поэтому, с самого начала, средствами организационного проектирования должны быть заданы требования к составу информации на всех уровнях, чтобы система показателей и отчетов «обеспечивала возможность осуществлять активное руководство ее деятельностью».



Рис. 1. Трансформация данных в информацию

Отчетность — это результат формирования информации, ее контроля и анализа, это представление информации ее пользователю.

Управленческая отчетность представляет собой систему взаимосвязанных показателей, характеризующих условия и результаты деятельности компании в целом или отдельных ее подразделений за отчетный период.

На основе анализа управленческой отчетности менеджеры принимают решения для достижения поставленных целей.

Управленческие отчеты охватывают все уровни организации (рис. 2).

В зависимости от уровня управленческих задач меняются и виды управленческой отчетности.

Для принятия управленческих решений на российских предприятиях все более востребованной становится стратегическая управленческая отчетность.

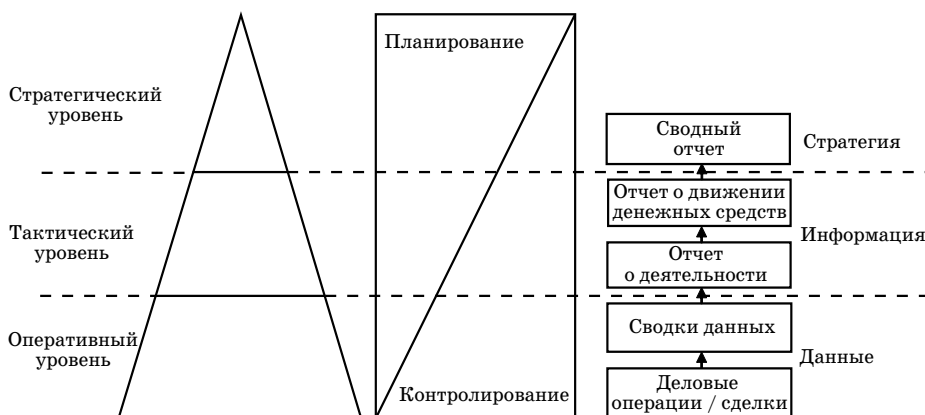


Рис. 2. Охват организации управленческими отчетами

Система стратегической управленческой отчетности позволяет решать следующие задачи:

- предоставление информации о результатах деятельности подразделений и отдельных сотрудников в необходимых аналитических разрезах;
- подготовка регулярной отчетности;
- финансовое моделирование, прогнозирование и анализ деятельности отдельных подразделений и предприятия в целом;
- более обоснованное принятие стратегических управленческих решений на основе достоверной и оперативной информации.

Схема внедрения системы управленческой отчетности представлена на рис. 3.



Рис. 3. Схема планирования и контроля внедрения системы управленческой отчетности

Для информирования руководства о степени достижения стратегии и динамике показателей предлагается внедрение следующих форм стратегических управленческих отчетов (табл. 1, 2).

Форма отчетности № 1 предоставляется генеральному директору 1 раз в квартал для информирования о ситуации на предприятии.

Таблица 1

Форма стратегической отчетности № 1

Перспективы	Ключевая проблема	Стратегическая цель	Показатели	Текущее значение	Динамика за период	Стратегическое мероприятие
Финансы Каких финансовых показателей мы должны достичь, чтобы соответствовать требованиям акционеров и кредиторов	Какие цели необходимо поставить исходя из финансовых ожиданий собственников и инвесторов?	1. Достигнуть целевой стоимости бизнеса 2. Увеличить рентабельность деятельности.	1. Показатель EVA 2. Рентабельность деятельности			
Клиенты Как мы должны работать с клиентами, чтобы соответствовать нашему видению и достигать финансовых показателей	Какие цели относительно структуры и требований клиентов необходимо поставить для обеспечения достижения финансовых целей	1. Достичь лидерства на рынке 2. Повышать лояльность клиентов	1. Доля на рынке продаж 2. Доля повторных продаж клиентам			
Процессы Какие бизнес-процессы нам необходимы, чтобы соответствовать ожиданиям наших клиентов и акционеров	Какие цели относительно бизнес-процессов необходимо поставить для обеспечения достижения финансовых и клиентских целей?	1. Повышать эффективность процессов 2. Повышать качество процессов 3. Повышать скорость процессов	1. Доля затрат на ЗП в общей выручке 2. Доля претензий клиентов в общем объеме заказов 3. Среднее время выполнения заказа, время реакции на претензию.			
Человеческие ресурсы Какие знания и мотивация необходимы для воплощения нашего видения и улучшения наших бизнес-процессов	Какие цели относительно обучения и развития персонала необходимо поставить для обеспечения достижения финансовых и клиентских целей, а также целей внутренних бизнес-процессов?	1. Развивать персонал 2. Мотивировать персонал	1. Расходы на обучение сотрудника 2. Средняя заработная плата персонала			
Продукт Какой продукт необходим для удовлетворения потребностей клиентов и достижения необходимых финансовых показателей	Каков должен быть продукт для удовлетворения потребностей клиентов и достижения плановых финансовых показателей?	1. Развивать бренд 2. Развивать продукт	1. Место в рейтинге узнаваемости 2. Доля введенных компаний новых услуг и продуктов в общем количестве выявленных потребностей рынка			

Таблица 2

Форма стратегической управленческой отчетности № 2

Стратегия: Достигнуть целевой стоимости бизнеса				
Показатели по направлениям		Преды- дущий период	Теку- щий период	Центр ответст- венности
Финансы	1. Показатель EVA			
	2. Рентабельность деятельности			
Клиенты	1. Доля на рынке продаж			
	2. Доля повторных продаж клиентам			
Бизнес-про- цессы	1. Доля затрат на ЗП в общей выручке			
	2. Доля претензий клиентов в общем объеме заказов			
	3. Среднее время выполнения заказа, время реакции на претензию			
Человечес- кие ресурсы	1. Расходы на обучение сотрудника			
	2. Средняя заработная плата персо- нала			
Продукт	1. Место в рейтинге узнаваемости			
	2. Доля введенных компанией новых услуг и продуктов в общем количест- ве выявленных потребностей рынка			

Форма отчетности № 2 предоставляется руководителям служб ежемесячно и отражает динамику разработанных показателей и ответственных за их выполнение.

Предложенные формы стратегической управленческой отчетности информируют:

- о динамике стратегических показателей;
- об их отклонениях в ту или иную сторону от целевого значения;
- об ответственных за достижение максимального значения показателей;
- о намеченных стратегических мероприятиях по достижению целевых значений показателей.

Данные отчетности дают руководству наглядное представление о реальной ситуации на предприятии и тем самым способствуют достижению поставленных стратегических целей.

Список использованной литературы

1. Аверчев И.В. Управленческий учет и отчетность. Постановка и внедрение / И.В. Аверчев. — М., 2006.
2. Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет / М.А. Вахрушина. — М., 2004.
3. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет / К. Друри. — М., 2004.
4. Дубова Д.И. Теоретико-методологические подходы к составлению управленческой отчетности / Д.И. Дубова. — М., 2006.
5. Касьянова Г.Ю. Управленческий учет по формуле «три в одном» / Г.Ю. Касьянова, С.Н. Колесников. — М., 2005.
6. Коренева О.Н. Управленческая отчетность коммерческого банка: дис. ... канд. экон. наук / О.Н. Коренева. — М., 2007.

Bibliography (transliterated)

1. Averchev I.V. Upravlencheskii uchët i otchetnost'. Postanovka i vnedrenie / I.V. Averchev. — M., 2006.
2. Vakhrushina M.A. Bukhgalterskii upravlencheskii uchët / M.A. Vakhrushina. — M., 2004.
3. Druri K. Vvedenie v upravlencheskii i proizvodstvennyi uchët / K. Druri. — M., 2004.
4. Dubova D.I. Teoretiko-metodologicheskie podkhody k sostavleniyu upravlencheskoi otchetnosti / D.I. Dubova. — M., 2006.
5. Kas'yanova G.Yu. Upravlencheskii uchët po formule «tri v odnom» / G.Yu. Kas'yanova, S.N. Kolesnikov. — M., 2005.
6. Koreneva O.N. Upravlencheskaya otchetnost' kommercheskogo banka: dis. ... kand. ekon. nauk / O.N. Koreneva. — M., 2007.

Информация об авторе

Бабкина Ольга Михайловна — аспирант Санкт-Петербургского государственного инженерно-экономического университета, г. Санкт-Петербург, e-mail: omix@mail.ru.

Author

Babkina Olga Mikhailovna — post-graduate student, Saint-Petersburg State University of Engineering and Economics, Saint-Petersburg, e-mail: omix@mail.ru.