



Кошков Сергей Сергеевич,

ассистент кафедры информатики ФГБОУ ВПО «Пермская государственной сельскохозяйственная академия Д. Н. Прянишникова», г. Пермь

srg331@mail.ru

Формирование структуры управленческой отчетности

Аннотация. *Статья посвящена вопросам организации управленческой отчетности предприятий. Автор предлагает приведение используемой организацией информации к определенной структуре.*

Ключевые слова: *управленческая отчетность, организация, структура, принципы.*

Ни одно предприятие в настоящее время не обходится без использования тех или иных форм отчетности. Количество форм отчетности может быть огромно, а содержание чрезвычайно разнообразно. На первый взгляд может показаться, что любое решение руководителя не принимается иначе, как на основании точной, достоверной и в срок собранной информации.

Любая организация обязана составлять большое количество отчетных форм, установленных законодательно, в первую очередь сюда относятся стандартные формы бухгалтерской отчетности. Именно на них полагаются руководители и именно их используют исследователи для оттачивания методов анализа и управления. Содержание этих форм, при видимой идентичности, уникально для каждой организации, так как напрямую зависит от учетной политики, практики выполнения учетных операций и применяемого плана счетов. Практически невозможно, глядя на баланс, определить, что скрывается под той или иной его строкой. Если руководитель принимает решение на основе отчетности, содержание которой он не понимает или понимает не полностью, неизбежно возникают управленческие ошибки. Цена этих ошибок для организации напрямую связана с тем, какую позицию занимает руководитель; чем выше позиция, тем дороже ошибки обходятся компании. Если другой информации под рукой нет, а времени для выработки правильного решения не достаточно, это становится серьезной проблемой.

Если руководитель имеет достаточно времени, сам определил информацию, которую он хочет получить, то самый простой путь – дать задание подчиненным, при этом неважно какими средствами они будут пользоваться для его выполнения. К определенному сроку, после некоторого количества сил и времени, потраченных специалистами его службы, он получает требуемую отчетность, однако не может ей доверять, так как нет никакой гарантии того, что эта информация полная и содержит именно то, что он хотел. Кроме того, чем меньше времени было отведено на заполнение формы, тем больше вероятность того, что данные неверны. При этом на время составления отчетности работа отдела замедляется либо останавливается вовсе. Таким образом, данная отчетность не только бесполезна, но и негативно влияет на функционирование организации в целом.

Из вышеописанного следует, что методами административного воздействия на сотрудников необходимую информацию не получить и нужно применять иной способ сбора управленческих данных. При этом желательно, чтобы учетными функциями занималось лишь одно подразделение, все же остальные являлись ее пользователями, т. е. с ее помощью могли эффективно воздействовать на обеспечиваемые ими процессы. Это порождает вопрос о том, какая структура управленческой информации должна существовать в компании и как организовать процессы по ее обработке.



Рассмотрим детально, из каких элементов состоит информационное поле компании, и какие возможности дает руководителю их использование. По степени точности и готовности для принятия руководством, вся информация компании может быть разделена на три блока (рис. 1).

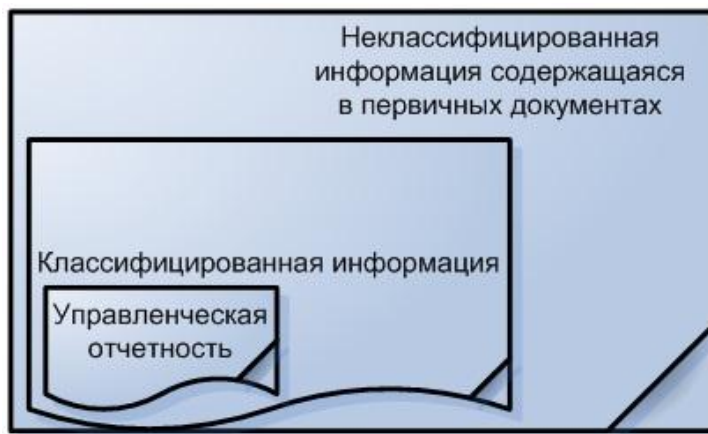


Рис. 1. Информационные блоки организации

К блоку управленческой отчетности относится информация, периодически собираемая в виде форм отчетности, предназначенных для руководства и служащих основанием для принятия управленческих решений. Как правило, такие формы адаптированы для решения типовых, часто возникающих управленческих задач и состояются с определенной периодичностью. Эту информацию руководитель способен воспринимать очень быстро, сразу после ее образования. Точность информации максимальна, т. к. методы ее сбора и обработки проверены временем и последствиями принятых ранее решений. Ограничение использования таких форм заключается в том, что краткость изложения, облегчающая восприятие, приводит к потере универсальности. Это ограничение наиболее серьезно для многомерных данных, представление которых возможно в нескольких разрезах, ценных с той или иной точки зрения.

Блок классифицированной информации составляют данные, введенные в информационную систему в нескольких аналитических разрезах и доступные для обработки средствами информационной системы или с использованием офисных приложений. Такие данные не доступны руководителю мгновенно. Чтобы их получить, он сам, либо его сотрудники должны выполнить некоторые вычислительные операции, которые, отнимают некоторое время, но позволяют представлять информацию в том разрезе, который наиболее интересен в данное время. Надежность такой информации ниже, чем у периодически составляемых отчетных форм из-за «человеческого фактора» в работе исполнителей, но для практического использования вполне достаточна. Ограничения в ее использовании связаны с тем, что обработать можно только ту информацию, которая была систематизирована изначально, на этапе ввода информации. Количество возможных для рассмотрения аналитических разрезов равно количеству введенных при регистрации операции «первичных» аналитических признаков и количеству «вторичных» признаков, которые можно сформировать посредством выполнения различных арифметических действий и процедур работы с данными.

Наиболее глубокой и наименее доступной для обработки является информация третьего блока – информация, содержащаяся в первичных документах. Сложность обработки такой информации заключается в том, что она требует «интеллектуально-



го подхода» к определению ее содержания, поскольку первичные документы содержат лишь минимум информации, установленный законодательно. Чем больше времени прошло с момента составления документа, тем больше времени требуется на его обработку и меньше шанс восстановить истинное экономическое содержание отраженной ими хозяйственной операции. Использование такой информации может быть рациональным для принятия решений касающихся какой-то конкретной ситуации и практически непригодно для управления компанией в целом.

Для успешного функционирования организации, используемая информация должна быть приведена к определенной структуре. Определим требования к структуре управленческой информации, которые смогут гарантировать ее рациональность, и рассмотрим, чем они обоснованы (рис. 2).



Рис. 2. Модель структуры управленческой информации

Начнем с того, что структура управленческой информации сравнима с организмом, который развивается вместе с организацией и адаптирован под нужды конкретных руководителей. Очевидно, что если управленец решает задачи вчерашнего дня, организация не имеет шанса добиться успеха в будущем.

Для решения периодически возникающих управленческих задач в максимальной степени должны использоваться автоматически составляемые отчетные формы. К таким задачам относятся в частности:

- план-факт анализ выполнения производственных и финансовых программ;
- оперативное управление денежными средствами;
- задачи логистики, снабжения и сбыта.

Набор применяемых форм должен периодически обновляться как по составу, так и по содержанию. Если существует возможность повысить уровень оперативно-



сти и надежности информации, при одновременном сокращении трудозатрат на выполнение операций вручную, эти возможности должны быть использованы.

Для решения нетипичных задач, требующих уникального подхода, должна использоваться структурированная информация, занесенная в информационную систему и доступная для обработки. При этом требования к составу аналитических разрезов и детализации позиций аналитических справочников должны формироваться заранее. Причиной преимущественного использования такой информации для данного вида управленческих задач является максимальная степень гибкости и полноты, которую можно обеспечить в обозримые сроки и разумном использовании трудовых ресурсов.

Непосредственное использование первичных документов, как источника для принятия решений, касающихся организации в целом, должно быть минимизировано по причине низкой достоверности и оперативности такой информации при высоких трудозатратах.

Состав, содержание и формы управленческой отчетности необходимо разрабатывать с учетом следующих принципов:

- релевантности – управленческая отчетность должна быть полезной для принятия конкретных управленческих решений, а не просто информировать о тех или иных аспектах деятельности компании;
- оперативности;
- адресности – отчетность должна представляться конкретным менеджерам в соответствии с их положением в иерархии управления;
- достаточности – информации в отчетности должно быть достаточно для принятия управленческих решений на соответствующем уровне, в то же время она не должна быть избыточной и отвлекать внимание руководителей на несущественные или не относящиеся к делу сведения;
- аналитичности – управленческая отчетность должна предполагать возможность проведения последующего анализа с минимальными затратами времени;
- понятности;
- достоверности;
- сопоставимости – сопоставимость управленческой отчетности дает пользователям возможность выявить сходства и различия данных, представленных в нескольких пакетах отчетности. Сопоставимость достигается за счет использования одинаковых принципов учета в схожих сделках и условиях [1].

Управленческая отчетность российских компаний, как правило, составляется на основе Международных стандартов финансовой отчетности (МСФО), общепринятых принципов бухгалтерского учета (ГААП) или российских бухгалтерских стандартов. Главные отличия управленческой отчетности от бухгалтерской заключаются в степени детализации, способах группировки данных и в степени точности информации.

При разработке методики составления и обработки отчетности требуется взвешенный подход к определению сроков подачи управленческой отчетности, количества представляемых данных, их формата.

Как правило, ежемесячная управленческая отчетность составляется в период между 5-м и 10-м числами месяца, следующего за отчетным. Однако может возникнуть ситуация, когда понадобится хотя бы приблизительная отчетность за текущий месяц уже 29-го числа, то есть до окончания отчетного периода. В этом случае неоценимую помощь окажут имитационные модели бизнеса, с использованием которых составляются и долгосрочные прогнозы, и ежемесячные бюджеты. В модель вводятся доступные на текущий момент данные, производится их экстраполяция на



дни, оставшиеся до конца отчетного периода. В результате получается управленческая отчетность, построенная в основном на фактических данных, но с определенными допущениями. Как правило, точности такого расчета вполне достаточно для принятия оперативных решений [2].

Каждое предприятие разрабатывает управленческую отчетность, ориентируясь, прежде всего, на свои потребности в управленческой информации. С одной стороны, не имея всей информации, руководство компании не сможет принимать взвешенных решений. С другой стороны, если информации слишком много, менеджеру труднее выделить самые важные данные, оказывающие наибольшее влияние на развитие предприятия.

Основные показатели деятельности организации, оценка которых необходима для принятия оперативных управленческих решений, можно разделить на группы:

- операционные показатели по выручке, прибылям и затратам;
- показатели управления активами;
- показатели, характеризующие ликвидность, структуру капитала и способность предприятия обслуживать долг [3].

Решающую роль в выборе показателей играют стратегия развития организации, требования акционеров, отраслевая специфика и рыночная конъюнктура. Помимо этого на выбор показателей влияют такие факторы, как повышение прозрачности компании, конкурентные и законодательные требования, размещение ценных бумаг на бирже, инфраструктура, участники рынка и другие, но независимо от специфики в любой отрасли ключевым показателем является расчет на единицу произведенной продукции, оказанной услуги или осуществленной работы.

Таким образом, мы показали несостоятельность административного подхода при сборе информации для принятия управленческих решений, рассмотрели информационное поле компании и выделили основные его составляющие. Управленческая информация должна быть рационально структурирована, поэтому были определены требования и рассмотрены принципы, в соответствии с которыми должна быть составлена управленческая отчетность. Данные принципы практически совпадают с принципами организации учета по центрам ответственности, а значит, с рассматриваемой точки зрения организация учета по центрам ответственности является предпочтительной.

Ссылки на источники

1. Лысенко Д. Организация управленческого учета // Аудит и налогообложение. – 2009. – № 2. – С. 14–19.
2. Лысенко Д. Управленческая отчетность // Аудит и налогообложение. – 2009. – № 3. – С. 20–23.
3. Лысенко Д. Управленческая отчетность // Аудит и налогообложение. – 2009. – № 4. – С. 31–34.

Kohkov Sergei,

graduate student, assistant at the chair of informatics, Perm State Agricultural Academy (PSAA), Perm srg331@mail.ru

Organization of management statements

Abstract. The article deals with the organization of the management statements of companies. The author proposes to organize information to a certain structure.

Keywords: management statements, organize, structure, concept.



Рецензент: Горев Павел Михайлович, кандидат педагогических наук, доцент кафедры математического анализа и методики обучения математике ВятГГУ, главный редактор журнала «Концепт»