Организация управленческого контроля и отчетности в холдинговых компаниях

тема диссертации и автореферата по ВАК 08.00.12, кандидат экономических наук Ярковая, Олеся Владимировна

**Год:**

2006

**Автор научной работы:**

Ярковая, Олеся Владимировна

**Ученая cтепень:**

кандидат экономических наук

**Место защиты диссертации:**

Самара

**Код cпециальности ВАК:**

08.00.12

**Специальность:**

Бухгалтерский учет, статистика

**Количество cтраниц:**

245

## Оглавление диссертации кандидат экономических наук Ярковая, Олеся Владимировна

ВВЕДЕНИЕ.

ГЛАВА 1. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ

ХОЛДИНГОВЫХ КОМПАНИЙ.

1.1. Место холдинга в системе интегрированных компаний.

1.2. Контроль как важнейшая функция и механизм управления холдинговыми компаниями.

1.3. Особенности управленческого контроля холдинговых компаний.

ГЛАВА 2. МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО

КОНТРОЛЯ.

2.1. Организация управленческого контроля на стадии планирования.

2.2. Бюджетирование как важнейший инструмент управленческого контроля.

2.3. Взаимосвязь учета с управленческим контролем.

ГЛАВА 3. СОСТАВ И ПОРЯДОК ФОРМИРОВАНИЯ ОТЧЕТНОСТИ ХОЛДИНГОВЫХ КОМПАНИЙ ДЛЯ ЦЕЛЕЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ.

3.1. Основы формирования сегментарной и консолидированной отчетности.

3.2. Состав и содержание управленческой отчетности и ее использование.

## Введение диссертации (часть автореферата) На тему "Организация управленческого контроля и отчетности в холдинговых компаниях"

Актуальность темы. Активное развитие и укрупнение бизнеса, рождение холдингов, групп компаний в последние годы приобретает масштабный характер. Такая бизнес-модель помимо несомненных плюсов диверсификации и вертикальной интеграции обладает существенным минусом - низкая степень управляемости, ведь каждый из контролируемых бизнесов обладает собственной спецификой. Известно, что менеджеры финансово-промышленных холдингов тратят несравнимо больше времени и сил на планирование и контроль деятельности вверенных им предприятий, чем их коллеги, управляющие гораздо более крупными, но однородными компаниями.

В значительной степени это определяется тем, что каждый из контролируемых бизнесов, входящих в состав интегрированных компаний, обладает собственной спецификой. Бизнес-единицы интегрированных компаний используют различные подходы к реализации функций управления, что затрудняет контроль бизнеса.

Планирование как фаза управленческого цикла часто лишено объективности, сопоставимости, возможности консолидации, инвариантности.

В существующих системах управленческого контроля отсутствует системный подход. Так, собственно контроль осуществляется в отрыве от планирования, анализ проводится на основе разрозненных, несопоставимых данных. Кроме того, существует временной лаг между совершением операции и получением информации о ней для принятия решения, т.е. отсутствует оперативность. Существенным недостатком систем управленческого контроля является также отсутствие программного продукта, объединяющего все элементы управления.

Одной из существенных проблем контроля многопрофильного бизнеса является также отсутствие рационального и достаточного информационного обеспечения, удовлетворяющего требованиям управленцев. Традиционная система бухгалтерского учета не способна формировать информацию, удовлетворяющую требованиям менеджеров.

Решением данных проблем может стать разработка универсальной модели управленческого контроля интегрированных компаний, включающей все основные элементы организации и управления - бизнес-процессы, центры ответственности, продукты, проекты, персонал и пр., - и формирующей все показатели, необходимые для принятия решений, а именно: затраты, доходы, прибыль, объем продаж, позиция на рынке и т.д.

Степень разработанности проблемы. Методологические подходы к изучению форм, методов, приемов управленческого контроля исследовались многими отечественными и зарубежными учеными. Научный интерес к данной проблеме заставляет обратиться к анализу накопленного теоретического опыта.

Значительный вклад в исследование проблем создания и функционирования крупных организационных форм экономики внесли такие авторы, как: Р. Акофф, И. Ансофф, В.И. Бариленко, В.Б. Ивашкевич, Б. Карлоф, Ф. Котлер, М.В. Мельник, С.А. Николаева, С.Э. Пивоваров, Г.Х. Попов, Я.В. Соколов, А.Дж. Стрикленд, A.A. Томпсон, В. Хойер, С.С. Шаталин, JI.3. Шнейдман, Э. Янч и др.

Непосредственно связанный с организацией управленческого контроля так называемый управленческий учет, не так давно вошедший в обиход отечественных бухгалтеров, а также контроллинг, зачастую трактуемый как синоним управленческого учета, нашел отражение в работах К. Друри, А. Дайле, М.А. Бахрушиной, В.А. Ерофеевой, В.А. Пискунова и др.

Не умаляя значительного вклада, внесенного перечисленными авторами в исследование рассматриваемых в диссертации проблем, тем не менее следует отметить, что комплексное описание модели управленческого контроля в интегрированных компаниях отсутствует. Отдельно рассматриваются вопросы управления компанией, вопросы стратегического менеджмента, планирования, бюджетирования, контроля, управленческого учета и т.д. По мнению автора, все перечисленные категории являются необходимыми элементами системы контроля холдингов, и, следовательно, необходима интеграция накопленного опыта в данных сферах науки с целью применения системного подхода к контролю холдингов. Кроме того, большинство источников, исследованных автором, недооценивают значимость контроля как управленческой категории. Так, одни авторы оценивают контроль как инструмент планирования, иные видят контроль лишь в сопоставлении прогнозных и фактических показателей, тем самым сужая сферу применения контроля. Многие источники предполагают необходимость наличия контроля лишь на оперативном уровне управления.

Отсутствие нового подхода к исследованию проблемы, при котором контроль рассматривается не только как функция управления, но как механизм реализации этих функций с непременным взаимопроникновением каждой функции с контрольной в форме прямой и обратной связи, определило необходимость проведения данного исследования.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационной работы является теоретическое обоснование и разработка практических рекомендаций по организации управленческого контроля и отчетности в холдинговых компаниях.

Реализация поставленной цели обусловила необходимость решения следующих задач:

- исследовать виды интегрированных компаний и их сущность;

- теоретически обосновать и доказать необходимость взаимосвязи контроля с другими функциями управления;

- раскрыть сущность управленческого контроля в интегрированных компаниях;

- разработать механизм организации управленческого контроля в процессе бюджетирования;

- раскрыть механизм взаимодействия учета с управленческим контролем;

- усовершенствовать состав и порядок формирования отчетности холдинговых компаний;

- разработать формы управленческой отчетности.

Предметом диссертационного исследования является совокупность теоретических, методологических и практических вопросов по организации управленческого контроля деятельности интегрированных компаний как основного инструмента управления многопрофильным бизнесом.

Объектом исследования являются холдинговые компании Самарского региона различной степени диверсификации бизнеса. Диссертационное исследование проведено в рамках специальности 08.00.12 Бухгалтерский учет, статистика. Область исследования соответствует паспортам специальностей; 1.3 Методология учета, контроля и анализа финансовых результатов; 1.8 Бухгалтерский учет в организациях различных организационно-правовых форм, всех сфер и отраслей; 1.10 Особенности формирования бухгалтерской и статистической отчетности по отраслям, территориям и другим сегментам хозяйственной деятельности; 2.5 Аудиторское и контрольно-статистическое тестирование систем внутреннего контроля

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования послужили концепции и гипотезы, представленные в современной экономической литературе, положения нормативно-правовых актов, бухгалтерские документы и отчетность холдинговых компаний. В диссертации были использованы такие общенаучные приемы и методы познания как анализ и синтез, дедукция и индукция, моделирование, наблюдение, сравнение, методы группировки, научная абстракция, исторический и логический анализ теоретического и практического материала.

Научная новизна исследования заключается в теоретическом обосновании и разработке учетно-информационной модели управленческого контроля применительно к специфическим особенностям холдинговых компаний.

В процессе исследования получены следующие наиболее существенные научные результаты:

-установлено влияние способов интеграции на организацию управленческого контроля;

- теоретически обоснована необходимость интеграции контроля с другими функциями управления и раскрыт механизм реализации функций управления, основанный на взаимном проникновении каждой управленческой функции с контролем в форме прямой и обратной связи;

-разработана система бюджетирования как важнейшего инструмента управленческого контроля;

-рекомендована система управленческого учета и построена модель учетно-информационного обеспечения холдинговых компаний, направленная на реализацию функции управленческого контроля;

- разработаны новые формы отчетов о финансовых результатах и движении денежных средств и предложен регламент представления отчетности по уровням управления.

Эмпирической базой исследования являются аналитические данные, представленные двумя крупнейшими холдингами Самарского региона, публикуемая отчетность крупнейших интегрированных компаний, экспертные разработки и оценки российских и зарубежных ученых-экономистов, а также собственные расчеты автора.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенные методологические и организационные основы управленческого контроля и формирования отчетности адекватны потребностям современных холдинговых компаний.

Разработанные автором методические приемы управленческого учета, системы бюджетирования, формы отчетности могут быть успешно внедрены в компаниях холдингового типа, что позволит повысить эффективность контроля и степень управляемости бизнеса.

Апробация и реализация результатов исследования. Основные выводы и предложения диссертационного исследования обсуждались и получили одобрение на международной научно-практической конференции «Проблемы развития предприятий: теория и практика» (г. Самара, 2002 г.), международном научном конгрессе «Проблемы качества экономического роста» (г. Самара, 2004), конференции «Проблемы формирования учетно-информационного пространства и перспективы его международной интеграции» в рамках международного научно-практического форума «Региональное развитие в России: перспективы, конкурентоспособность, политика» (г. Самара, 2005 г.), IV международной научно-практической конференции «Экономика и менеджмент: проблемы и перспективы» (г. Санкт-Петербург, 2005 г.)

Результаты диссертационной работы использованы в практике работы Группы компаний «ВИД», Управляющей компании холдинга «Волгопромгаз» и в учебном процессе Самарского государственного экономического университета.

Публикации. Основные положения диссертации изложены в 5 печатных работах общим объемом 1,5 п.л.

Структура работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

## Заключение диссертации по теме "Бухгалтерский учет, статистика", Ярковая, Олеся Владимировна

Выводы и рекомендации, представленные в работе, позволят повысить эффективность управленческого контроля в холдинговых компаниях и, как следствие, обеспечить повышение эффективности хозяйствования организаций многопрофильного бизнеса.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Следствием укрупнения и диверсификации бизнеса в современных условиях хозяйствования является создание интегрированных компаний.

Как показало исследование, в настоящее время в экономической литературе выделяются разные формы интегрированных образований в зависимости от целей объединения, к которым относятся: финансово-промышленные группы (ФПГ), транснациональные корпорации (ТНК), картели, консорциумы, пулы, синдикаты, тресты, комбинаты, концерны, конгломераты и др.; особой формой интеграции выступают холдинговые компании.

Поскольку в настоящее время не существует законодательной базы, раскрывающей сущность и регламентирующей деятельность холдинговых структур, в экономической литературе встречаются разные их определения. Одни авторы определяют холдинг как форму интеграции в зависимости от цели объединения по аналогии с иными формами интеграции (ФПГ, концерн, синдикат и т.д.); другие необходимым условием формирования холдинга считают обладание управляющей компанией контрольным пакетом акций бизнес-единиц.

По мнению автора, в зависимости от цели объединения, холдинг может принимать любую форму интеграции, и, не меняя целей объединения, совершенствовать систему управления и контроля. В работе холдинг рассматривается как интегрированная компания любой формы объединения, в которой контроль осуществляется управляющей компанией независимо от степени ее участия в уставном капитале бизнес-единиц. Учитывая особую значимость контроля в управлениихолдинговыми компаниями, автор в своем исследовании раскрывает основные аспекты организации управленческого контроля применительно к специфике холдинга, для чего исследуются виды интегрированных компаний и показано их влияние на организацию управленческого контроля.

В соответствии с поставленной целью в диссертации рассматривается механизм реализации контроля как важнейшей функции управления холдинговых компаний.

Исследование показало, что имеющиеся в экономической литературе определения контроля не учитывают его специфики в условиях функционирования интегрированных компаний. Восполняя этот пробел, автор анализирует отличительные особенности системы управления холдингами вообще и контроля, как функции и механизма управления интегрированными компаниями, в частности.

Это позволило рассматривать контроль как часть системы управления, управленческие воздействия которой реализуются путем взаимодействия и взаимосвязи функций планирования, учета, контроля, анализа и регулирования. При этом, по мнению автора, контроль должен осуществляться на всех этапах управленческого цикла и способствовать разработке оптимальных управленческих решений.

В работе подчеркивается целесообразность применения к холдинговым структурам понятия «управленческий контроль», позволяющего, во-первых, разграничить внутренний контроль в широком и узком смысле слова, а, во-вторых, подчеркнуть управленческий характер проводимых контрольных мероприятий.

Это дает основание считать, что управленческий контроль деятельности холдинга - это механизм реализации функций управления, основанный на интеграции всех стадий управленческого цикла в форме прямой и обратной связи.

Применительно к специфическим особенностям холдинговых компаний в диссертации рассматриваются принципы организации управленческого контроля, этапы внедрения, а также основные приемы и способы, обеспечивающие повышение его эффективности, каковыми являются: организация стратегического контроля; контроль эффективности сегментов бизнеса; разработка единых корпоративных стандартов холдинга; внедрение системы бюджетного управления как важнейшего инструмента управленческого контроля.

В отличие от традиционного представления бюджетирования как основного инструмента оперативного планирования, по мнению автора, в этот процесс должны включаться все стадии управленческого цикла: планирование отражаться в бюджетах, учет результатов и контроль за ними -в отчетах об исполнении бюджетов, анализ - в аналитических таблицах, являющихся приложениями к отчету об исполнении бюджетов.

Такой подход позволил автору рассматривать бюджетирование как инструмент управленческого контроля, регламентированный едиными корпоративными стандартами холдинга, представляющий собой документальное выражение всех функций управления.

Традиционно в составе генерального бюджета создаются бюджет доходов и расходов (прибылей и убытков, финансовых результатов), бюджет движения денежных средств и бюджетный баланс. По мнению автора, оценить реальное финансовое состояние холдинговой компании возможно лишь при составлении дополнительно к указанным формам бюджета движения капитала и инвестиционного бюджета.

Формирование бюджета движения капитала позволит не только контролировать сохранность имущества собственников, но и способствовать более достоверной его оценке путем раскрытия информации об оценочных резервах.

Процесс формирования бюджета инвестиций для холдинговых компаний представляет особую актуальность, что объясняется необходимостью регулярной оценки эффективности инвестиций как за отчетный период, так и нарастающим итогом, как по проектам, так и в разрезе компаний, участвующих в проекте. Контроль инвестиций наиболее эффективен в интеграции систем контроля бизнес-планов с существующей системой управленческого контроля холдинга.

Автором предложена методика процесса бюджетирования инвестиций в условиях функционирования деятельности холдинга, осуществляемая в определенной последовательности: во-первых, составляется бюджет инвестиций по проектам, сегментам (подсегментам) бизнеса с указанием конкретного срока реализации инвестиционных проектов; во-вторых, запланированные показатели бюджета инвестиций распределяются по частным бюджетам компаний, участвующих в проекте, и находят отражение в разделе «Инвестиционная деятельность»; в-третьих, по окончании отчетного периода формируется информация об исполнении бюджета в операционном отчете каждой компании, участвующей в проекте, по разделу «Инвестиционная деятельность»; в-четвертых, данные из операционных бюджетов аккумулируются в отчет об исполнении бюджета инвестиций с последующим расчетом всего комплекса показателей, определяющих эффективность инвестиционных вложений.

Информация об инвестициях представлена также в разделе «Инвестиционная деятельность» генерального бюджета холдинга в том объеме, который позволяет оценить приток либо отток денежных средств, связанный с реализацией инвестиционной деятельности холдинга, а также финансовый результат от инвестиционных вложений, который, как правило, является отрицательным.

Бюджет инвестиций и отчет о его исполнении составляется как по начислению, так и по кассовому методу (cash flow).

Как показало исследование, традиционная система бухгалтерского учета не способна формировать информацию, удовлетворяющую запросам заинтересованных пользователей по следующим причинам: применяемое на практике распределение косвенных затрат носит условный характер, что приводит к искажению себестоимости и «дотированию» нерентабельных продуктов и бизнес-процессов; отсутствует информация о вмененных издержках, или упущенной выгоде; отсутствует учет доходов и затрат по центрам ответственности, что не позволяет определить вклад каждой единицы в суммарную прибыль предприятия и др.

Устранить эти недостатки в определенной степени призван управленческий учет, предполагающий разработку целого комплекса мер, выделенных автором применительно к специфике холдинговых компаний:

1. экономически обоснованное разделение затрат;

2. выбор оптимальной базы для распределения косвенных расходов;

3. применение метода «директ-костинг» и нормативного метода учета затрат;

4. выделение центров ответственности и организация учета по ним;

5. разработку единых стандартов учета для целей контроля;

6. формирование механизма взаимодействия управленческого и бухгалтерского учета.

1. Автор предлагает для целей планирования, контроля и принятия правильных управленческих решений классифицировать затраты на постоянные и переменные, релевантные, безвозвратные, вмененные, инкрементные, маргинальные, регулируемые и нерегулируемые, в пределах установленных нормативов и сверх них и т.д. Порядок классификации затрат определяется регламентом, установленным холдинговой компанией.

2. В деятельности компании существует непропорциональное поглощение затрат разными видами продукции (бизнес-единицами), при этом компания может производить убыточную продукцию ввиду допущенных ошибок и неточностей при формировании информации. В этих условиях выбор оптимальной базы распределения косвенных расходов имеет большое значение как для объективности выявления себестоимости каждого вида продукции, так и определения эффективности каждого подразделения. Оптимальным, по мнению автора, является установление дифференцированных баз распределения косвенных расходов с утверждением их в учетной политике холдинга.

3. Финансовый результат деятельности холдинга, по мнению автора, должен определяться без учета распределения корпоративных затрат, которые подлежат отнесению на общий финансовый результат (метод управления по маржинальному доходу и затратам).

Учет по нормам и отклонениям позволяет оперативно реагировать на величину непроизводительных расходов, выявлять причины отклонений от норм потребления материальных, трудовых и финансовых ресурсов по центрам ответственности.

4. Традиционно выделяют четыре типа центров ответственности: центры затрат, центры прибыли, центры доходов и центры инвестиций. В отличие от одиночных предприятий, где центрами ответственности выступают цехи и отделы, структурными подразделениями холдинга являются отдельные самостоятельные предприятия, которые были образованы как до интеграции бизнеса, так и в процессе функционирования холдинга для извлечения прибыли. Это дает основание сделать вывод, что любая бизнес-единица холдинга должна рассматриваться как центр прибыли.

5.Необходимой мерой, обеспечивающей сопоставимость показателей и возможность их последующей консолидации, является стандартизация учета, предполагающая: формирование единой учетной политики холдинга; установление регламента учетного процесса и на его основе стандартизацию документооборота; разработку единого корпоративного плана счетов холдинговой компании; разработку единой системы кодирования операций.

6. В работе рассматривается многовариантный подход к формированию механизма взаимодействия управленческого и бухгалтерского учета, основанный на использовании разных моделей. При наличии прямой корреспонденции счетов управленческой бухгалтерии с контрольными счетами речь идет о единой (интегрированной) системе учета. Отражение информации на свободных счетах бухгалтерского учета одновременно с проведением операции для целей бухгалтерского учета предполагает создание обособленной (автономной) системы учета.

Несмотря на то, что оба варианта представляют собой разновидности автономии и интеграции, фактически их реализация осуществляется в единой системе счетов, а потому они могут быть применены при условии, что принципы, принятые в управленческом и финансовом учете, полностью совпадают, что практически представляется затруднительным. К тому же, как показало исследование, для целей управленческого учета зачастую требуется информации, которая не отражается в бухгалтерском учете, например, информация об упущенной выгоде. Важно также подчеркнуть, что в бухгалтерском учете могут быть использованы альтернативные методы, которые не дают объективной оценки имущества и обязательств, в то время как учет для целей контроля требует реальной оценки активов и обязательств с тем, чтобы пользователи информации не были введены в заблуждение относительно уровня дохода (расхода), который они могут получить (понести) в будущем в результате реализации либо использования (удовлетворения) данного актива (обязательства).

Еще одним аргументов в пользу обособления управленческого учета от бухгалтерского служит различие между учетной политикой холдинга для целей контроля и учетной политикой бизнес-единицы для бухгалтерского и налогового учета и невозможность их приведения к единой методологии без определенных потерь в виде налогового бремени для части бизнес-единиц.

Так, для одних предприятий наиболее выгодным с точки зрения налогообложения является начисление амортизации линейным способом, для других же этот метод представляется экономически нецелесообразным. Что же касается управленческого учета, то применение единого метода в соответствии с учетной политикой холдинга не оказывает влияния на налогообложение и одновременно позволяет объективно оценить положение дел по холдингу в целом без предварительного приведения показателей части предприятий в соответствие с данными других бизнес-единиц.

Помимо выбора единого способа ведения учета на уровне холдинга в диссертации рассматривается регламент предоставления информации, основанный на режиме реального времени и периодическом сборе информации. Учитывая значительные затраты при использовании первого метода, а также отсутствие оперативной информации в момент совершения сделки, автор отдает предпочтение периодическому сбору информации, который позволяет при условии предварительного регламентирования сроков, форм и методов предоставления отчетности обеспечить регулярность получения достоверной информации, используемой для целей контроля.

Важным при решении всего комплекса вопросов, связанных с организацией управленческого учета, является обоснованный выбор средств программного обеспечения, начиная от регистрации первичного документа до составления отчетности.

Важная роль в организации управленческого контроля принадлежит разработке регламента, определяющего состав показателей, содержащихся в отчетности, а также порядок ее представления в условиях функционирования холдинговых компаний.

В работе произведена классификация отчетности для целей управленческого контроля по различным признакам: по периодичности (периодическая и специализированная); в зависимости от информационных запросов пользователей по уровням управления (детализированная и укрупненная); по степени охвата деятельности холдинга (сегментарная и консолидированная).

Учитывая сложность и неоднозначность вопросов, связанных с составлением сегментарной и консолидированной отчетности, особое место в работе автор отводит рассмотрению порядка ее формирования.

Согласно действующему законодательству сегмент признается отчетным лишь при достижении его выручки, прибыли или активов 10% соответствующих суммарных показателей группы. Исключение мелких компаний из состава отчетных, по мнению автора, нарушает принцип декомпозиции и не дает возможности представить полную информацию о деятельности холдинга. В отличие от действующего порядка автор предлагает любой сегмент рассматривать как отчетный и укрупнять показатели по мере повышения иерархического уровня пользователей в системе управления холдингом.

Одновременно автор считает необходимым изменить действующий порядок, когда отдельные виды доходов (расходов) не включаются в состав выручки (расходов) отчетного сегмента, в частности, к ним относятся: проценты и дивиденды; доходы и расходы, связанные с продажей финансовых вложений, кроме случаев, когда такие доходы являются предметом деятельности отчетного сегмента; чрезвычайные доходы (расходы); налог на прибыль; корпоративные и прочиерасходы, относящиеся к холдингу в целом. По мнению автора, любое увеличение экономических выгод сегмента следует рассматривать как его доход, а уменьшение экономических выгод - как расход. Важно определить, к какому направлению деятельности компании относится тот или иной вид доходов или расходов. Например, если выдача займов не является основным видом деятельности сегмента, то проценты по ним нецелесообразно относить к доходам от текущейдеятельности. Однако это вовсе не означает, что их вообще нельзя признать доходом сегмента.

Дискуссионным в настоящее время является и вопрос, связанный с формированием консолидированной отчетности. В основном это связано с необходимостью исключения из сводной отчетности показателей, характеризующих хозяйственные операции между компаниями, входящими в состав холдинга. Решение данной проблемы автором видится в представлении информации о таких операциях в разделе «Управленческая деятельность» бизнес-единицами, участвующими во внутригрупповой операции, с тем, чтобы в процессе последующей консолидации показатели по соответствующим строкам сальдировались.

В процессе формирования консолидированной отчетности автор считает целесообразным использование принципа декомпозиции ввиду того, что помимо прямой связи отчетов по уровням управления существует и обратная: при значительном отклонении фактического показателя от запланированного в консолидированном отчете для высшего уровня управления холдинга возникает необходимость идентификации его временных параметров, места и виновника.

Не менее важным условием формирования отчетности для целей контроля является соблюдение принципа сопоставимости отчетных показателей с данными бюджетов. Основная сложность связана с различиями стандартов ведения учета компаниями группы. Решение этой проблемы автор видит в разработке и использовании единых корпоративных стандартов холдинга.

Особую актуальность представляет совершенствование состава и содержания форм отчетности, предназначенных для целей управленческого контроля.

Как показало исследование, деление видов деятельности на обычные, операционные и внереализационные, осуществляемое в отчете о прибылях и убытках, приводит к обобщению раскрываемых показателей, что не позволяет выявить, за счет каких конкретно видов деятельности сформирован финансовый результат компании за отчетный период.

В отчетности о движении денежных средств виды деятельности подразделяются на текущую, инвестиционную и финансовую, что не дает возможности раскрыть информацию об иной реализации, отличной от текущей, и в конечном итоге приводит к искажению основного финансового результата компании и снижению уровня достоверности отчетности.

К тому же необходимо подчеркнуть, что понятия направлений деятельности в разных нормативных актах и экономической литературе трактуются неоднозначно.

Эти обстоятельства вызывают необходимость уточнения как самих определений, так и состава направлений деятельности, а также показателей, раскрываемых в отчетности.

Под текущей деятельностью автор понимает планомерную деятельность компании, утверждаемую в учетной политике как основной способ извлечения доходов, независимо от объема выручки от такой деятельности в общем объеме выручки компании. В работе определяется несколько признаков, положенных в основу отнесения экономических операций к текущей деятельности, каковыми являются:

- необходимость отражения данного вида деятельности в уставе компании;

- наличие в компании подразделения, осуществляющего данный вид деятельности;

- наличие планируемой деятельности по извлечению данного вида доходов;

- утверждение в учетной политике данного вида деятельности как основного.

Прочая операционная деятельность связана с реализацией активов компании, не имеющих инвестиционного характера.

Инвестиционной следует считать деятельность организации, связанную с капитальными вложениями в связи с приобретением и продажей земельных участков, зданий и иной недвижимости, оборудования, нематериальных активов и других внеоборотных активов, а также с осуществлением долгосрочных финансовых вложений в другие организации, выпуском облигаций и других ценных бумаг долгосрочного характера и т.п.

Финансовой деятельностью признается деятельность организации, связанная с осуществлением краткосрочных финансовых вложений, выпуском облигаций и иных ценных бумаг краткосрочного характера, выбытием ранее приобретенных на срок до 12 месяцев акций, облигаций и т.п.

Управленческой деятельностью следует считать деятельность, связанную с любыми внутренними экономическими операциями между бизнес-единицами холдинга, включая управляющую компанию.

Определения, высказанные автором, положены в основу разработки состава показателей, представляемых в отчете о финансовых результатах и движении денежных средств.

В разделе «Текущая деятельность» отчета о финансовых результатах выделяются следующие подразделы: выручка от реализации, переменные и условно-постоянные затраты.

В зависимости от профиля деятельности бизнес-единицы выбирают вид выручки от реализации, каждому из которых присваивается специальный код: продукции - для производственных предприятий; работ, услуг - для строительных организаций и прочих, выполняющих работы и оказывающих услуги; товаров - для торговых подразделений; ценных бумаг - для инвестиционных компаний и т.д.

Деление затрат на переменные и условно-постоянные в отчете о финансовых результатах позволяет определить, насколько оправданным является рост затрат по сравнению с запланированным уровнем. Увеличение переменных затрат, сопровождающийся пропорциональным ростом выручки, рассматривается как положительный результат. Условно-постоянные расходы на практике, как правило, являются ступенчато (дискретно) возрастающими, что при соответствующем росте выручки также является закономерным.

Переменные затраты, подразделяемые на прямые и косвенные, представляются по статьям калькуляции, утвержденным едиными стандартами холдинга. Перечень статей по возможности должен учитывать специфику подразделений холдинга.

Условно-постоянные затраты представлены косвенными, коммерческими и управленческими расходами, раскрывающимися по утвержденным калькуляционным статьям.

Промежуточным итогом в разделе «Текущая деятельность» является маржинальный доход, представляемый разницу между выручкой и переменными затратами.

Разность маржинального дохода и условно-постоянных расходов, скорректированных на себестоимость нереализованной продукции и незавершенного производства, предварительно рассчитанных в операционных бюджетах бизнес-единиц, образует прибыль от текущей деятельности.

Прочая операционная деятельность характеризуется выручкой, себестоимостью и финансовым результатом от прочей реализации, отличной от основной. Важным принципом формирования данного раздела является соблюдение параллельности статей выручки и себестоимости, что в случае необходимости создает возможность определить финансовый результат каждого конкретного направления прочей операционной деятельности: от реализации материалов, основных средств, нематериальных активов и т.д.

Инвестиционная деятельность помимо информации об инвестициях холдинга по проектам раскрывает информацию об операциях, связанных с реализацией долгосрочных финансовых вложений, о начисленных дивидендах и проч.

Доходная часть «Финансовой деятельности» представлена выручкой от реализации краткосрочных финансовых вложений; процентами по займам выданным; прочими финансовыми доходами. Финансовые расходы раскрывают статьи, параллельные финансовым доходам, а также налоги и сборы.

Управленческая деятельность представлена такими направлениями как «Доходы холдинга» и «Расходы холдинга». В доходной части отражаются безвозмездные поступления от управляющей компании и бизнес-единиц холдинга; начисленные дивиденды; выручка от реализации продукции компаниям холдинга, скорректированная на долю меньшинства, предварительно рассчитанную в операционных бюджетах; прочие доходы. В разрезе тех же статей отражаются расходы, связанные с деятельностью холдинга.

Финансовый результат деятельности каждой бизнес-единицы или подразделения в генеральном бюджете холдинга определяется без учета управленческой деятельности, результат которой консолидируется и оценивается по группе компаний в целом.

Структура отчета о движении денежных средств идентична содержанию отчета о финансовых результатах, за исключением отдельных статей (амортизация, полученные и выданные займы и т.д.).

Важно обеспечить сопоставимость соответствующих разделов отчетов с целью получения необходимой информации о величине дебиторской и кредиторской задолженности по каждому направлению деятельности холдинга, что достигается путем присвоения аналогичных кодов.

Автором разработан регламент представления отчетности по мере повышения иерархического уровня пользователей, а также предложена методика применения показателей управленческой отчетности в целях анализа финансового состояния деятельности холдинга, основой которого является пофакторный анализ прибыли.

Разработанная автором методика организации управленческого контроля и формирования управленческой отчетности холдинговых компаний может быть успешно внедрена в интегрированных компаниях любого типа независимо от степени диверсификации бизнеса.

## Список литературы диссертационного исследования кандидат экономических наук Ярковая, Олеся Владимировна, 2006 год

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ

2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ

3. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ

4. Федеральный Закон "О бухгалтерском учете" от 21 ноября 1996 г. N 129-ФЗ

5. Федеральный закон "О финансово-промышленных группах" от 30.11.1995 № 190-ФЗ

6. Федеральный закон "Об акционерных обществах" от 26.12.1995 N 208-ФЗ

7. Федеральный закон "Об обществах с ограниченной ответственностью" от 08.02.1998 N 14-ФЗ

8. План счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкция по его применению (утв. Приказом Минфина России от 31 октября 2000 г. N 94н)

9. Постановление Правительства РФ "О порядке ведения сводных (консолидированных) учета, отчетности и баланса финансово-промышлеиной группы" от 09.01.1997 № 24

10. Постановление Правительства РФ "Об утверждении программы реформирования бухгалтерского учета в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности" от 06.03.1998 № 283

11. Приказ Минсельхоза "Об инструкции по заполнению типовых и ведомственных специализированных форм годовой бухгалтерской отчетности организациями агропромышленного комплекса за 2000 год" от 24.11.2000 №938

12. Приказ Минфина России от 06 июля 1999 г. N 43н "Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99

13. Приказ Миифина России от 15 января 1997 г. N 2 "О порядке отражения в бухгалтерском учете операций с цепными бумагами"

14. Приказ Минфина России от 2 августа 2001 г. N 60н "Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету "Учет займов и кредитов и затрат по их обслуживанию" ПБУ 15/01

15. Приказ Минфина России от 2 июля 2002 г. N 66н "Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету "Информация по прекращаемой деятельности" ПБУ 16/02

16. Приказ Минфина России от 20 декабря 1994 г. N 167 "Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету "Учет договоров (контрактов) на капитальное строительство" ПБУ 2/94

17. Приказ Минфииа России от 22 июля 2003 г. N 67н "О формах бухгалтерской отчетности организаций" (в ред. Приказа Минфииа РФ от 31.12.2004 N 135и)

18. Приказ Минфина России от 27 января 2000 г. № 11н "Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету "Информация по сегментам" ПБУ 12/2000.

19. Приказ Минфина России от 29 июля 1998 г. N 34н "Об утверждении Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации"

20. Приказ Минфина России от 30 марта 2001 г. N 26н "Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету "Учет основных средств" ПБУ 6/01

21. Приказ Минфина России от 6 мая 1999 г. N 32н "Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету "Доходы организации" ПБУ 9/99

22. Приказ Минфина России от 6 мая 1999 г. N ЗЗн "Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету "Расходы организации" ПБУ 10/99

23. Приказ Минфина России от 9 декабря 1998 г. N 60п "Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету "Учетная политика организации"

24. Приказ Минфина России от 9 июня 2001 г. N 44н "Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету "Учет материально-производственных запасов" ПБУ 5/01

25. Инструкция по планированию, учету и калькулированию себестоимости продукции на предприятиях стеновых материалов, утвержденная Министерством промышленности строительных материалов СССР 10 августа 1971 года.26