

ВНЕДРЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА КАК ИНСТРУМЕНТА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ

В статье рассмотрена процедура внедрения управленческого учета для эффективной реализации стратегических целей девелоперской компании

Введение. Современные условия хозяйствования, характеризующиеся процессами глобализации, интеграции и автоматизации, диктуют новые требования к менеджменту. Так, в условиях подготовки к Евро-2012, особую значимость приобретают компании, занимающиеся девелопментом недвижимости. При этом основной упор в работе таких компаний делается на прозрачности их действий, обеспечиваемой ведением управленческого учета. Учитывая особенности работы девелоперских компаний, покажем необходимость и последовательность внедрения стратегического управленческого учета.

В условиях интенсивного усиления конкуренции и постоянного ужесточения требований к качеству бизнеса управленческий учет не может рассматриваться как вспомогательное средство финансового (бухгалтерского) учета. Как известно, финансовый (бухгалтерский) учет предполагает концентрацию внимания исключительно на внутренних аспектах финансово-хозяйственной деятельности компании. Однако использование лишь фактических значений финансовых и производственных сведений бухгалтерской отчетности без учета влияния внешних факторов со стороны рынка, конкурентов и клиентов не способно в полной мере удовлетворить потребности менеджеров в своевременном получении оперативной и достоверной информации при подготовке и принятии управленческих решений. Поэтому объективно необходимым является формирование и внедрение стратегического управленческого учета как средства информационной поддержки принятия, реализации и оценки управленческих решений на основе систематизированного сбора и обработки показателей, характеризующих состояние не только внутренней финансово-хозяйственной деятельности, но и внешней по отношению к управляемой организации среды – конкурентной, клиентской и т.д.

Цель исследования состоит в разработке системы стратегического управленческого учета для девелоперской компании.

Объектом исследования выступает деятельность девелоперской компании, представленная в виде совокупности взаимосвязанных и взаимозависимых бизнес-процессов.

Предметом исследования является процесс учета ресурсов, хозяйственных процессов и результатов деятельности девелоперской компании.

Результаты исследования. Анализируя имеющуюся литературу [1-8], можно утверждать, что управленческий учет – это не только учетная система, это важный компонент менеджмента, формирующий и обобщающий сведения как о финансовых, так и о временных, качественных, стоимостных результатах всей компании, а также ее отдельных элементов – структурных подразделений, сотрудников, проектов и т.д. То есть, современный управленческий учет – неотъемлемая часть непрерывного повышения конкурентоспособности компании не только в текущей, но и в долгосрочной перспективе.

Соответственно, **основную цель современного управленческого учета** можно сформулировать следующим образом: *достаточное и своевременное обеспечение всех уровней управления плановой, фактической и прогнозной информацией для принятия обоснованных управленческих решений посредством ее оперативного и детализированного сбора, систематизации и анализа.*

Сбор информации для принятия решений, как правило, производится посредством выделения центров финансовой ответственности. На рис. 1 представлена схема расположения центров ответственности компании в цепочке создания ценности – от строительства объекта недвижимости до последующей его сдачи в аренду.

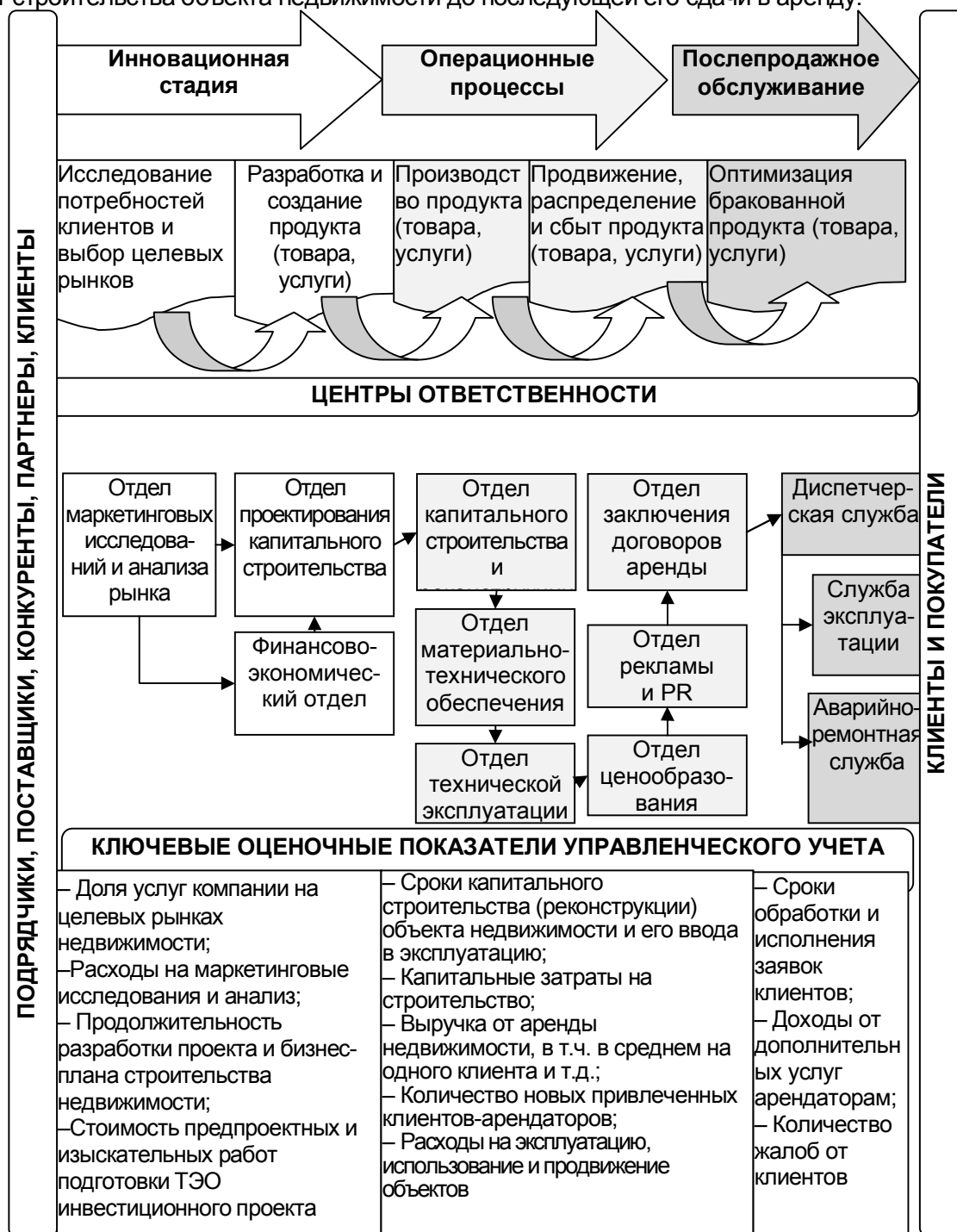


Рис. 1. Структуризация центров ответственности в процессе создания ценностей

Из рис.1 видно, что при таком подходе структурированные подразделения компании соответствующим образом ориентированы на внешних по отношению к организации клиентов, поставщиков и подрядчиков. Это позволяет сформулировать оценочные критерии их деятельности, характеризующие значимость результатов для компании и обеспечивающие ее конкурентоспособность в рыночных условиях.

Применение показателей управленческого учета в принятии решений, позволяющих оценить влияние на эффективность деятельности компании изменений внутренней и внешней среды представлено в табл. 1. По итогам их анализа могут быть определены меры по максимально возможному использованию благоприятных воздействий и минимизации отрицательных последствий. Для осуществления разработанных мероприятий отбираются исполнители – центры ответственности, которые должны обеспечить требуемые целевые установки.

Таблиця 1. Принятие управленческих решений на основе данных управленческого учета

<i>Воздействие внешней и внутренней среды</i>	<i>Изменение показателей управленческого учета, характеризующих эффективность</i>	<i>Возможные управленческие решения</i>	<i>Исполнитель – центр ответственности</i>
Снижение курса национальной валюты	Сокращение выручки и рентабельности от аренды недвижимости за счет отрицательной курсовой разницы	Заключение договоров в евро (долларах США) Перевод преysкрантных ставок и цен в евро (доллары США)	Отдел договоров аренды Отдел ценообразования
	Сокращение доли вакантных помещений арендного фонда	Повышение арендных ставок (цен продаж) на недвижимость	Отдел ценообразования
Сокращение объемов предложения конкурентов	Рост числа заявок на аренду от потенциальных клиентов	Ускорение капитального строительства новых объектов недвижимости	Отдел капитального строительства и реконструкции
	Увеличение затрат и объемов тепло- и электроэнергии	Использование энергосберегающих технологий	Отдел технической эксплуатации
Увеличение расходов на техническую эксплуатацию недвижимости	Снижение производительности труда	Сокращение численности работников отдела технической эксплуатации (ОЭ)	Отдел персонала
	Повышение стоимости закупаемых товарно-материальных ценностей (ТМЦ)	Оптимизация системы закупок, хранения и распределения ТМЦ для нужд эксплуатации	Отдел материально-технического снабжения

Отметим, что детализацию центров ответственности необходимо проводить до такой степени, которая позволит установить перечень показателей, достаточных для реализации планирования, контроля и анализа. Например, она может быть проведена до уровня как структурных подразделений компании, так и отдельных сотрудников, осуществляемых проектов, от которых зависят наиболее значимые для деятельности всей компании результаты. Таким образом, все необходимые учетные сведения могут создаваться самими исполнителями и далее передаваться в структурное подразделение, которое их обобщает, структурирует и представляет в виде управленческой отчетности. При этом разграничения основных бизнес-процессов компании – участника рынка недвижимости – между центрами ответственности в соответствии с их функциональными обязанностями приведены в табл. 2, где для каждого бизнес-процесса выделяются наиболее значимые оценочные показатели управленческого учета.

Вместе с тем, представленные в табл. 2 конечные параметры функционирования всего бизнес-процесса зависят от оценочных критериев реализации входящих в него операций, требуемого ресурсного обеспечения и прочего. Состав и взаимосвязи этих характеристик для последующего отражения в системе управленческого учета должны устанавливаться с помощью четких и понятных процедур в виде инструкций, регламентов деятельности центров ответственности. В качестве основы для такой регламентации могут применяться:

Таблица 2. Взаимосвязи центров ответственности, бизнес-процессов и результатов участника рынка недвижимости

Центр ответственности	Закрепленные бизнес-процессы (БП)	Основные функции и операции БП	Основные результаты выполнения функций и операций БП		
			Финансовые		Качественные и количественные
			Доходы	Расходы	
1	2	3	4	5	6
1. Отдел маркетинга и продаж	Маркетинг	Исследование и анализ рынка арендаторов	Доходы от клиентов в разрезе целевых сегментов	–	Степень достоверности прогнозов
		Разработка ценовой политики			Изменение выручки от аренды
	Управление отношениями с клиентами	Привлечение арендаторов	Общая величина в разрезе услуг	–	Число (доля) новых арендаторов
		Удержание клиентов			Текучесть арендаторов
2. Отдел технической эксплуатации	Техническое обслуживание и санитарное содержание объекта и помещений	Плановые и внеплановые осмотры объекта	Величина платежей по коммунальным услугам в разрезе арендаторов, помещений и т.д.	Величина расходов на техническое обслуживание и санитарное содержание в разрезе видов работ, услуг, помещений	Заданные значения параметров эксплуатации качества объекта недвижимости – температурно-влажностный режим, освещенность и т.д.
		Обеспечение объекта коммунальными услугами			
		Санитарное содержание			
	Техническое обслуживание инженерных систем и оборудования	Диагностика и ремонт инженерных систем и оборудования	–	Общая величина расходов в разрезе видов систем и оборудования	Выявленные отказы, неисправности; Ремонтопригодность, отказоустойчивость, экономичность систем
Ремонт по заявкам арендаторов	Организация и проведение ремонта в арендованных помещениях	Компенсация от арендаторов недвижимости	Общая величина расходов в разрезе видов ремонтных работ	Сроки получения и обработки заявок арендаторов; Сроки выполнения заявок арендаторов	

Продовження табл. 2

1	2	3	4	5	6
3. Отдел материально-технического снабжения	Материально-техническое обеспечение арендаторов	Меблирование помещений	Компенсация от арендаторов недвижимости	Расходы на закупаемые ТМЦ и транспортные расходы	Сроки выполнения заявок на меблирование, заселение и выселение арендаторов
		Организация заселения и выселения арендаторов			
4. Отдел персонала	Управление знаниями	Проведение обучения работников новым технологиям	–	Расходы на обучение и развитие персонала	Количество внедренных инноваций; Количество рационализаторских решений
		Повышение квалификации работников			Значимость новаций для компании
5. Финансовый экономический отдел	Контроль финансовых расчетов и управление денежными средствами	Использование методов и инструментов финансовой логистики	Доходы от использования финансовых инструментов	Расходы на персонал и материально-техническое снабжение отдела	Величина и структура дебиторской и кредиторской задолженности
		Разработка и внедрение инструментов финансовой оптимизации			Ликвидность и платежеспособность, финансовая устойчивость компании
6. Юридический отдел	Подготовка, проверка и заключение хозяйственных договоров	Подготовка и заключение хозяйственных договоров	–	Расходы на персонал и материально-техническое снабжение отдела	Сроки подготовки, согласования, заключения и регистрации договоров

внешние стандарты и нормы, регулирующие отдельные направления финансово-хозяйственной деятельности экономических субъектов: бюджетное, налоговое, банковское законодательство и т.д.;

требования к функциональности бизнес-процессов, устанавливаемые международными, национальными и отраслевыми стандартами качества;

внутренние регламенты, определяющие основные аспекты корпоративной политики компании – взаимоотношения с клиентами, разработку новых продуктов (товаров, услуг), управление портфелем заказов, мотивацию персонала и т.д.

Регламентацию деятельности компании предлагается проводить иерархическим образом с ориентацией как на законодательные нормы, так и на функциональные отраслевые, национальные и международные нормативы качества. Это обеспечит устойчивое развитие и рост конкурентоспособности компании как на местном, так и на международном рынках посредством контроля соответствия функционирования внутренних бизнес-процессов современным стандартам и требованиям. Таким образом, составленные внутренние регламенты и будут представлять основу управленческого учета.

Для отражения взаимосвязи вышеперечисленных элементов в бизнес-процессе сдачи в аренду объектов недвижимости был разработан пример схемы внутреннего регламента, представленный на рис. 2. Регламент представляет собой порядок осуществления бизнес-процесса и четко разграничивает сферы центров ответственности, хозяйственные операции в соответствии с ожидаемым результатом. Такие корпоративные стандарты позволяют четко сформулировать параметры, необходимые в управленческом учете для принятия и контроля управленческих решений с учетом особенностей компании, деятельность которой ими регламентируется.

Сформированные оценочные показатели работы компании являются первоочередными для стратегического управленческого учета, который отвечает за информационную поддержку не только стадии разработки, но и последующего контроля за реализацией стратегий компании. Такое его использование позволит быстро подготовить и принять корректирующие управленческие решения в случае непрогнозируемого изменения значений факторов и ожидаемых отклонений от намеченных ориентиров. Вместе с тем, чтобы отслеживать ход достижения поставленных компанией целей, финансовые показатели и их значения должны быть детализированы и спроецированы внутри организационно-функциональной структуры компании. Это позволит довести стратегическую цель компании до каждого ее центра ответственности в виде персонально закрепленных целевых ориентиров и их величин.

Выводы. Таким образом, в работе (на основании анализа теоретического материала и особенностей работы девелоперской компании) сделан акцент на непрерывной оптимизации (в условиях постоянных внешних воздействий) управления внутренними ресурсами компании через повышение оперативности и качества наиболее частых управленческих решений (благодаря внедрению управленческого учета), используемых для максимальной реализации ключевых возможностей компании.

То есть, основанный на принципах комплексности использования описанных инструментов управленческий учет – это необходимая база:

для мотивации персонала компании по фактически достигнутым и прогнозируемым значениям оценочных показателей, развернутых вплоть до каждого сотрудника;

информационного обеспечения процессов всестороннего управления производством, маркетингом, финансами и ресурсами компании;

непрерывного роста конкурентоспособности и рыночной стоимости компании вследствие большей ее прозрачности, совершенствования финансово-хозяйственной деятельности, концентрации на достижении как текущих, так и стратегических целей и задач развития.

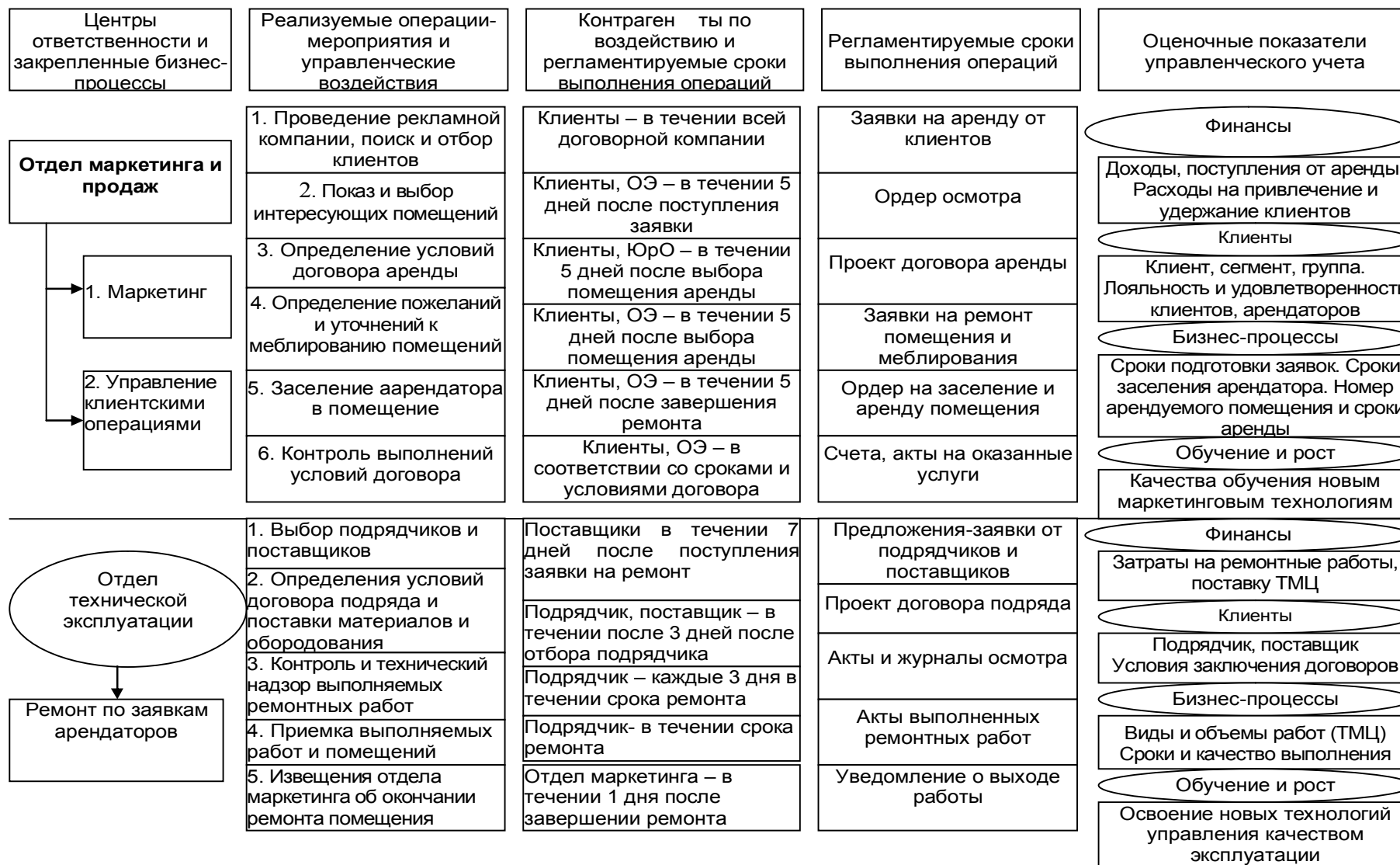


Рис. 2. Пример структуры регламента бизнес-процессов для целей управленческого учета

Теоретическая ценность исследования состоит в развитии управленческого учета через структуризацию центров ответственности и выделения ключевых оценочных показателей; отражении взаимосвязи центров ответственности, бизнес-процессов и результатов их выполнения.

Практическая ценность исследования состоит в разработке структуры регламента бизнес-процессов в разрезе ключевых перспектив деятельности девелоперской компании и составлении стратегической карты целей, что позволяет контролировать процесс реализации выбранной стратегии и управлять стоимостью компании.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Дзёбко И.П. Современное состояние управленческого учета / И.П. Дзёбко // Современный бухгалтер. – Харьков: ООО Центр “Консульт”, 2007. – № 34-35 (198). – С. 64-68.

2. Пилипенко А.А. Організація обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства: Наукове видання / А.А. Пилипенко. – Х.: ВИД. ХНЕУ, 2007. – 276 с.

3. Райан Б. Стратегический учет для руководителя /Б.Райан [Пер. с англ.] – М.: Аудит-Юнити, 1998. – 615 с.

4. Державний стандарт України “Системи управління якістю. Основні положення та словник” (ISO 9000:2000, IDT). – К.: Держстандарт України, 2001. – 40 с.

5. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 320 с.

6. Каплан Р. Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: ИД “Вильямс”, 2006. – 384 с.

7. Дзёбко И.П. Регламентация бизнес-процессов как основа построения управленческого учета / И.П. Дзёбко // Современный бухгалтер. – Харьков: ООО Центр “Консульт”, 2007. – № 37 (193). – С. 36-41.

8. Кизим М.О. Збалансована система показників: монографія / М.О. Кизим, А.А. Пилипенко, В.А. Зінченко. – Харків: ВД “Інжек”, 2007. – 192 с.