

Предлагаемая статья продолжает серию публикаций о функционировании систем внутреннего контроля в холдингах¹ и посвящена учетным системам. Цель публикации - обозначить наиболее слабые с точки зрения внутреннего контроля звенья учетных систем, не позволяющие поднять управляемость холдингом до необходимого уровня.

Адаптация учетных систем к потребностям компаний, действующих на российском рынке, осуществляется под воздействием комплекса объективных и субъективных факторов. Компании укрупняются, совершенствуются внутрифирменные взаимоотношения и взаимодействие с внешней средой. Кроме того, растет потребность в более детальном раскрытии публичной отчетности, в том числе для привлечения дополнительных инвестиционных ресурсов на отечественном и международном рынках капитала. Под воздействием факторов укрепления экономики в целом и крупного бизнеса в частности, а также мер регулирующего характера, предпринятых государством, формируется новое мышление собственника, направленное на более полное раскрытие информации о частном бизнесе и отказ от использования рискованных схем оптимизации налогов.

Российские компании накопили уникальный опыт использования разноплановых учетных систем, который при условии профессионального подхода к формированию целей и задач учета, последовательности и системности в их достижении позволит в значительной степени удовлетворить информационные потребности отдельных предприятий и групп компаний.

И все же... Несмотря на положительные сдвиги, управленческий персонал многих российских компаний по-прежнему не удовлетворен качеством информации, получаемой при использовании действующих на предприятиях учетных систем. Системы в целом не обеспечивают необходимой глубины аналитики поставляемой информации, не удовлетворяют требованиям надежности, достоверности и оперативности.

Ни для кого не секрет, что управленческая отчетность всех уровней во многих компаниях все еще формируется на основе Excel-таблиц; программные функционалы, отвечающие за автоматизацию производства или, например, за обеспечение процесса консолидации данных по бизнесу, отсутствуют. Автоматизированные системы управления (ERP-системы) либо вовсе не внедрены, либо находятся на стадии внедрения, либо не удовлетворяют в полной мере потребностям пользователей. Отсутствие на предприятиях современных высокотехнологичных модулей учетно-аналитических систем в некоторой степени служит оправданием имеющихся проблем, но не охватывает весь спектр вопросов, связанных с низким качеством генерируемой информации.

Что нужно делать

Не затрагивая вопросов, связанных с принятием инвестиционных решений в области информационных технологий, рассмотрим, что можно сделать для улучшения общей ситуации с информационными системами.

Действительно, многое в компании зависит от степени понимания руководством важности обеспечения условий, необходимых для создания качественного информационного ресурса.

Вот некоторые из них:

1. Избирательный подход к использованию схемотехники. Большой объем нестандартных финансовых схем высокой степени сложности не позволяет с допустимой степенью погрешности разносить расходы компании по центрам затрат.

2. Формирование штата высококвалифицированных финансовых аналитиков, обеспечивающих выполнение функций анализа, превентивного контроля, методологической поддержки учета. Формирование штата высококвалифицированных контролеров, осуществляющих в числе прочего контроль над эффективностью применяемых методик и учетных процедур.

3. Создание сбалансированной организационной структуры, обеспечивающей разделение функций анализа, методологической поддержки учета и контроля. Функции анализа и контроля могут быть встроены в оргструктуру предприятия либо выведены на аутсорсинг. В последнее время многие компании холдингового типа в целях повышения эффективности принятия управленческих решений и экономии управленческих расходов выводят на аутсорсинг даже учетные (бухгалтерские) функции.

4. Четкое деление сфер ответственности менеджеров компании при формировании данных учета. Внедрение комплекта регламентирующих документов, определяющих порядок принятия согласованных решений в сфере учета.

5. Решение задач по совершенствованию учетных систем на проектной основе. Внедрение новых методик и процедур с учетом так называемой <обратной связи>, предполагающей использование опыта и интеллектуальных возможностей как персонала управляющих компаний бизнесов, так и менеджеров отдельных предприятий.

В чем проблемы

Ниже излагаются наиболее важные, с нашей точки зрения, проблемы бухгалтерского и управленческого учетов, которые приводят к несоответствию финансовых отчетов общепринятым как в международной, так и отечественной практике стандартам и к невозможности получения достоверной информации с необходимой степенью детализации и в срок.

1. Несмотря на то что формы отчетности, используемые в настоящее время во многих компаниях, позволяют получать детализированную информацию о деятельности структур холдинга, подходы, применяемые при формировании данных отчетности в целом по холдингу (учетная политика, использование методик при расчете показателей деятельности) не являются универсальными, что делает данные бизнесов по отдельным позициям несопоставимыми, а отчетность в целом по холдингу - недостоверной. Недостаточное внимание уделяется созданию единого справочника терминов (гlossария), одни и те же термины обозначаются в структурных единицах холдинга по-разному.

2. Отсутствие диверсификации форм по уровням конфиденциальности, т. е. отсутствие группировки отчетных данных исходя из принципа предоставления разным группам пользователей разных (по степени детализации) наборов отчетов, приводит к возрастанию рисков, связанных с экономической безопасностью холдинга, падением имиджа компании из-за несоответствия данных, полученных из разных источников, и неоправданным затратам времени высокооплачиваемых менеджеров на согласование вопросов, связанных с предоставлением информации.

3. В концепции управленческой отчетности, как правило, не заложен принцип зависимости глубины детализации данных от периодичности предоставления информации. Ежедневные, еженедельные, ежемесячные отчеты должны быть по возможности упрощены, так как используются для оперативного управления компанией. Ежеквартальные и годовые отчеты по той же группе данных должны характеризоваться более глубокой детализацией данных. Эти данные по большей части используются для анализа и регулирования деятельности компании на основе информации, подтвержденной данными бухгалтерских отчетов. Задержка в предоставлении оперативной информации

приводит к снижению ее актуальности, потере рычагов контроля над деятельностью бизнесов и холдинга в целом.

4. Часто в функциональных подразделениях холдинга оценка степени достижения целей приоритетно формируется на основе данных о денежных потоках, вводятся экономические понятия и термины, не характерные для отечественной и международной практики бизнеса. В частности, такая экономическая категория, как <чистая прибыль> (результатирующий показатель деятельности компании), иногда подменяется на категорию <финансовый результат>, под которым понимают нечто среднее между чистой прибылью и чистым денежным потоком. При этом даже у топ-менеджеров одной компании отсутствует единая точка зрения по вопросу формирования данного показателя. Другой пример - контроль инвестиционных расходов, который чаще всего строится в компаниях только на базе данных о денежных потоках. Отсутствие планирования и учета инвестиционной деятельности на основе данных об освоении капиталовложений делает невозможным осуществление действенного контроля за расходованием средств, а также оценку рисков, связанных с реализацией проекта.

5. Бухгалтерский и управленческий учет, в том числе способы агрегирования аналитических данных, не ориентированы на процедуры составления отчетности по международным стандартам. Возрастает риск ошибок при консолидации данных в отчетность холдинга и интерпретации результатов деятельности компании; значительно повышается трудоемкость управленческих корректировок.

6. Детализация описания процедур и способов формирования данных в методиках и инструкциях, используемых при формировании данных отчетности, недостаточна, что также увеличивает вероятность внесения в отчетность ошибок. Методики расчета некоторых показателей, применяемые на практике (например, расчет доли активов, приходящихся на миноритариев, суммы Гудвилла), часто не обеспечивают достоверности данных. Отсутствие должной проработки форм отчетности и инструкций по их заполнению приводит к значительным трудозатратам, связанным с работой специалистов управляющих компаний и предприятий в режиме запросов и ответов, что влечет за собой подавление функций контроля и анализа, которые реализуются в функциональных подразделениях управляющих компаний часто по остаточному принципу.

7. Значительны корректировки данных после закрытия отчетных периодов. Отсутствуют четкие инструкции по разнесению таких корректировок по аналитическим счетам учета. В результате этого снижается достоверность данных о результатах деятельности компании, создаются предпосылки для умышленного искажения информации отдельными менеджерами компании с целью улучшения показателей мотивации.

8. Руководство компании уделяет недостаточное внимание результирующим отчетным документам, таким, например, как пояснительная записка к годовому либо квартальному отчетам. В документах такого рода часто отсутствует единообразная система (стандарт) включения аналитической информации, нет пояснений относительно применяемых методов учета, нет существенной информации о внесении изменений в отчетность, отсутствуют пояснения по управленческим корректировкам, оставляют желать лучшего логика построения документа и соблюдение принципа внесения данных с учетом критерия существенности информации.

9. Данные функциональных подразделений внутри управляющей компании холдинга, а также данные управляющих компаний бизнесов в рамках холдинга на стыке функций не активируются, отсутствует регламентация взаимодействия подразделений по таким вопросам.

Необходимо отметить еще одну важную деталь: совершенствование учетных систем значительно тормозит отсутствие унификации экономических терминов и понятий (в частности, определяющих степень консолидации издержек в себестоимости продукции) в

русском языке.

Так, показатель, характеризующий производственную себестоимость реализованной продукции в управленческой отчетности, часто обозначается как <себестоимость готовой продукции>, хотя включает себестоимость выпуска продукции за отчетный период и части расходов, приходящихся на складские остатки готовой продукции. Большое распространение имеет термин <прибыль с учетом налогов и процентов по кредитам>, причем совершенно непонятно, о какой прибыли идет речь: до вычета налогов и процентов или после? К сожалению, проблемы такого рода каждой компании приходится решать самостоятельно.

Рекомендации

Достижение целей, поставленных в области формирования качественной учетной информации, - сложная многоуровневая задача. В связи с этим в качестве рекомендаций приведем лишь наиболее существенные и выполнимые для большинства компаний управленческие решения.

Необходимо:

- в обязательном порядке иметь в структуре управляющей компании холдинга (бизнеса) подразделение, выполняющее методологические функции и освобожденное от текущей работы, связанной с операционной деятельностью предприятий холдинга (бизнеса);
- утвердить программу по разработке универсальных подходов к формированию данных учета. Иметь при этом в виду, что внедрение универсальных подходов в учете имеет свои границы, обусловленные спецификой деятельности холдинга и разноплановостью предприятий, входящих в его состав. Использовать методы работы, позволяющие уже на стадии разработки принципов учета задействовать опыт и интеллектуальные возможности ведущих специалистов на всех уровнях управления холдингом: на производственных площадках, в управляющих компаниях бизнесов и управляющей компании холдинга;
- уделить серьезное внимание разработке недостающих инструкций², методик по заполнению форм отчетности. В обязательном порядке разработать методологию учета движения прибыли компании. Составить глоссарий терминов, используемых в рамках компании;
- разработать и внедрить универсальные аналитические счета учета затрат (в большей степени это касается административных и коммерческих расходов, операционных и внереализационных доходов и расходов) для бухгалтерского и управленческого учетов;
- разработать и внедрить с применением международных и отечественных стандартов собственный стандарт составления пояснительной записки к отчетности бизнесов и холдинга;
- для повышения эффективности работы методологов разработать дополнительный формат (как приложение к отчетности), предусматривающий необходимость предоставления в управляющую компанию холдинга информации об отсутствии необходимых пояснений в разделах инструкций по заполнению форм отчетности, а также о наличии в форматах отчетности ошибок методологического и технического характера. Внести в соответствующие регламенты описания управленческих действий, предпринимаемых ответственными руководителями на основе такой информации;
- обеспечить в формах планирования и формах управленческой отчетности разделение данных об экономических результатах деятельности компании (сформированных по так называемому <методу начисления>) и данных финансирования;
- определить основные группы пользователей отчетности компании. Разработать основные принципы расшифровки информации по группам пользователей. Обеспечить диверсификацию и идентификацию отчетности применительно к группам пользователей.

Установить порядок хранения, передачи и доступа к информации по группам пользователей;

- согласовать перечень упрощенных ежедневных, еженедельных, ежемесячных форматов отчетности (в отличие от ежеквартальных и годовых), предоставляемых бизнесами (предприятиями) в управляющую компанию холдинга (а управляющей компанией холдинга - в компании акционеров). Разработать и внедрить упрощенные форматы отчетности, обеспечивающие возможность предоставления оперативной информации заинтересованным пользователям. По каждому комплекту отчетности, сформированному по временному принципу, разработать и утвердить отдельный регламент;
- ввести в качестве обязательной процедуру активирования данных отчетности между функциональными подразделениями управляющих компаний холдинга. Разработать формы (признаки) активирования данных.

Заключение

Как нам представляется, организация работ в соответствии с предложенными рекомендациями - процесс достаточно простой с позиции принятия компанией принципиальных управленческих решений по проблеме, но не однозначный с точки зрения разработки и внедрения методологий учета, так как требует привлечения к работе высококлассных специалистов, поиск которых на рынке труда может занять не один месяц. Несмотря на сложности, осуществление описанных мероприятий имеет несомненные плюсы: реализация поставленных задач не предполагает инвестирования в программу существенных средств, мероприятия дают эффект на любом имеющемся информационном ресурсе. Кроме того, результат работ универсален по своей сути и однозначно будет востребован при внедрении любой современной информационной системы.

Своевременное осуществление перечисленных мероприятий позволит компании экономить значительные средства и сократить сроки внедрения современных автоматизированных систем управления.

Примечание

1 См. Гогишвили В. Внутренний контроль в системе управления холдингом // Управление компанией. - 2004. - № 3. - С. 12-17.

2 Более подробно вопросы регламентации деятельности компании изложены в предыдущей публикации (см. сноску 1).