

УДК 657: 631. 162

Л. В. Шалаева

Пермский государственный аграрно-технологический университет имени академика Д.Н. Прянишникова, г. Пермь, email: shalaewa2013@yandex.ru

ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННАЯ МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

Ключевые слова: стратегический управленческий учет, стратегическая децентрализация, центр финансовой ответственности.

Современные условия ведения бизнеса требуют постановки более гибких и эффективных технологий информационного сопровождения процессов принятия управленческих, в том числе стратегических решений. Формирование центров финансовой ответственности является актуальной проблемой, решение которой способствует постановке высокоэффективных моделей управления и стратегического управленческого учета. В данной статье представлена модель стратегической децентрализации финансовой ответственности в системе стратегического управленческого учета, обозначены совокупность, структура, взаимосвязь и полномочия центров расходов, доходов, прибыли, инноваций. По каждому центру ответственности разработана внутренняя структура, обозначены взаимосвязь и подконтрольная среда структурных единиц, позволяющие детальнее подойти к решению проблем оптимизации процесса формирования стратегической управленческой отчетности.

L. V. Shalaeva

Perm state agrarian and technological university of a name of the academician D.N. Pryanishnikov, Perm, email: shalaewa2013@yandex.ru

DECENTRALIZED MODEL OF STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING

Keywords: strategic management accounting, strategic decentralization, center of financial responsibility.

Modern business conditions require setting up more flexible and effective technologies for information support of management decision-making processes, including strategic decisions. The formation of financial responsibility centers is an urgent problem, the solution of which contributes to the formulation of highly effective management models and strategic management accounting. This article presents a model of strategic decentralization of financial responsibility in the system of strategic management accounting, identifies the totality, structure, relationship and powers of the centers of expenses, income, profit, and innovation. For each center of responsibility, an internal structure has been developed, the relationship and the controlled environment of the structural units have been identified, which allow a more detailed approach to solving the problems of optimizing the process of forming strategic management reports.

В условиях экономической нестабильности, конкурентной борьбы традиционные многоуровневые иерархические модели управления не отвечают требованиям оперативного и эффективного стратегического менеджмента, гибкости и инновационности компании. Децентрализованные модели, ориентированные на деятельность центров ответственности, позволяют повысить эффективность систему текущего и стратегического контроля за процессами жизнедеятельности экономического субъекта [11,12].

Цель исследования

Разработка модели организации стратегического управленческого учета по центрам финансовой ответ-

ственности, позволяющей детализировать методологию функционирования центров ответственности и усовершенствовать методику формирования стратегической отчетности.

Материал и методы исследования

Стратегический управленческий учет впервые был обозначен в научном мире как направление (ветвь) управленческого учета. Классиками управленческого учета по праву считают К. Друрри, Дж. Фостер, Ч. Хорнгрен и других. Ч.Т. Хорнгрен и Дж. Фостер [8] позиционируют управленческий учет в качестве «системы, в которой происходят идентификация, измерение, сбор, систематизация, анализ, разложение, интерпретация и передача информации, необходимой

для управления какими-либо объектами». К. Друри [3] определяет управленческий учет как «способ предоставления лицам в самой организации информации, на основе которой они принимают более обоснованные решения и повышают эффективность и производительность текущих операций».

В трудах отечественных ученых имеет место активная дискуссия о сущности и методологии управленческого, в том числе стратегического учета. Серебрякова Т.Ю., Бирюкова О.А., Кондрашова О.Р. [5] поднимают проблему формирования интегрированной информационной системы и интегрированной отчетности в условиях цифровизации экономики. Ситникова С.А. [6] рассматривает вопросы постановки риск-ориентированного управленческого учета. Шароватова Е.А., Макаренко Т.В. [9] рассматривая проблемы унификации управленческого учета и его инструментария, предлагают закрепить на уровне методического регулирования его основные способы и приемы.

Ивашкевич В.Б. обозначил проблему развития управленческого учета как профессии и расширения функций главного бухгалтера по вопросам формирования стратегии организации [4].

Бобрышев А.Н., исследуя перспективы развития управленческого учета в России, обозначил наиболее ценные элементы инструментария управленческого учета, факторы, определяющие их развитие и востребованность в современной экономике [1,2]. Автор считает, что принятие управленческих решений, в том числе стратегических должно происходить непосредственно в системе управленческого учета, предлагает выделить подсистему антикризисного управленческого учета.

Сорокина В.В. говорит о необходимости реформирования инструментария управленческого учета. Старые классические способы и приемы неэффективны в современных условиях неопределенности и риска, требуют совершенствования [7].

Всё чаще встречается мнение, что современные системы стратегического управления, ориентированные на контроль и регулирование отдельных бизнес-процессов, имеют более высокий

уровень эффективности по сравнению с централизованными моделями. Децентрализация стратегии и стратегического управления встречается в различных экономических моделях, разработанных как зарубежными, так и отечественными учеными и позиционируется как фактор повышения качества управленческих решений [10,11,12].

Децентрализация сводится к выделению в системе стратегического управления центров финансовой ответственности, в том числе центра расходов, доходов, прибыли и других. При этом недостаточно проработана методология функционирования данных центров.

Результаты исследования и их обсуждение

Функции основных центров финансовой ответственности (центра расходов, доходов, прибыли, инноваций реализуются в децентрализованной системе стратегического управления в следующей последовательности (рисунок 1).

Подконтрольная среда в сфере стратегического менеджмента представлена различными сферами бизнеса, функционирование которых связано с формированием прежде всего расходов компании. Расходы компании представляют собой ключевой стратегический фактор успешной реализации стратегии и формирования финансового состояния экономического субъекта. Оптимизация уровня расходов в системе стратегического менеджмента позволяет получить компании дополнительные конкурентные преимущества и возможности более эффективного формирования её стратегических ценностей. Функции контроля и регулирования уровня расходов компании могут быть возложены на центр расходов и реализованы в системе стратегического бюджетирования, учета, контроля и анализа (рисунок 2).

Центр стратегии расходов – это высший уровень системы управления расходами, наделенный полномочиями контролировать и регулировать процесс реализации стратегии формирования и использования ресурсов компании; политику формирования отношений с поставщиками и подрядчиками; процесс реализации стратегии производства и продаж; процесс формирования прочих расходов.

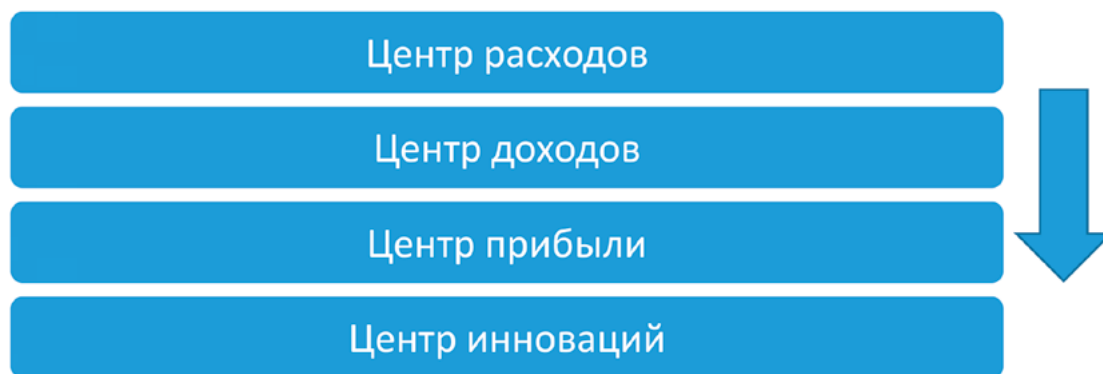


Рис. 1. Система центров финансовой ответственности

Источник: составлено автором



Рис. 2. Структура центра расходов в системе финансовой децентрализации

Источник: составлено автором

В качестве основных подконтрольных объектов выступают: стратегические виды ресурсов компании; ключевые показатели качества отношений с поставщиками и подрядчиками; виды стратегических и прочих расходов; уровень себестоимости стратегических видов продукции (работ, услуг) и др.

Центр стратегии производства и продаж находится на втором уровне стратегического управления, занимается разработкой стратегии производства и продаж, в том числе участвует в разработке ассортиментной политики компании, наделен полномочиями контролировать и регулировать процесс формиро-

вания себестоимости стратегических видов продукции, товаров, работ, услуг, в том числе уровня коммерческих расходов компании.

Центр стратегии управленческих и прочих расходов контролирует и регулирует процесс формирования управленческих и прочих расходов компании, разрабатывает стратегию их оптимизации.

Доходы экономического субъекта являются ключевым экономическим показателем, определяющим уровень результативности и эффективности деятельности компании, её возможности и риски в процессе реализации стратегии бизнеса в целом и отдельных стратегических ценностей. В системе стратегического бюджетирования, учета и контроля доходы компании позиционируются в качестве ключевого фактора, оказывающего прямое влияние на финансовый результат деятельности как отдельных бизнес-единиц, так и компании в целом.

Методология отражения доходов в системе стратегической отчетности существенно влияет на качество обоснования стратегических решений. От того, в каком формате и с каким содержанием будет представлен менеджеру отчет о полученных за отчетный период доходах, зависит его восприятие информации, понимание сути происходящих тенденций и степень обоснованности оценки условий реализации бизнес-стратегии компании.

На рисунке 3 представлена трехуровневая структура центра доходов. Центры продаж находятся на втором центральном уровне стратегического управления, подчиняются центрам доходов и контролируют деятельность центров расчетов.

Центры доходов – это головной сегмент системы управления доходами, наделенный полномочиями контролировать и регулировать уровень конкурентоспособности стратегических позиции организации на внутреннем и(или) внешнем рынках, процесс стратегического ценообразования, ключевые параметры формирования отношений с потребителями, а также прочие доходы организации.

Центры продаж разрабатывают стратегии продаж на внутреннем и(или) внешнем рынках, ассортиментную политику организации, контролируют объем и структуру сбыта продукции (работ, услуг), выполнение договорных обяза-

тельств по отгрузке продукции (выполнению работ, оказанию услуг) и др.

Деятельность центра прибыли представлена на высшем уровне финансовой структуры стратегического менеджмента. Центр прибыли несёт ответственность за координацию действий по разработке и реализации стратегии компании, осуществляет функции стратегического контроллинга и мотивации, наделен полномочиями контролировать и регулировать процесс реализации стратегии инвестиций (рисунок 4).

Центр стратегии доходов наделен полномочиями контролировать и регулировать процесс реализации стратегии формирования клиентской базы, стратегии ценообразования и кредитования, стратегии продаж на внутреннем и (или) внешнем рынках; регулирует процесс формирования прочих доходов. В качестве основных подконтрольных объектов выступают: стратегические позиции компании на внутреннем и(или) внешнем рынках, ключевые показатели качества отношений с потребителями.

Центр стратегии расходов наделен полномочиями контролировать и регулировать процесс реализации стратегии формирования и использования ресурсов компании; политику формирования отношений с поставщиками и подрядчиками; процесс реализации стратегии производства и продаж; процесс формирования прочих расходов. В качестве основных подконтрольных объектов выступают: стратегические виды ресурсов компании; ключевые показатели качества отношений с поставщиками и подрядчиками; виды стратегических и прочих расходов; уровень себестоимости стратегических видов продукции (работ, услуг) и др.

Оптимизация инвестиционной, в том числе инновационной деятельности является залогом успешного развития экономического субъекта, роста его конкурентоспособности в условиях нестабильности и риска современной экономики. Выбор и обоснование эффективной стратегии инвестиционной и инновационной деятельности, контроль за её реализацией требуют надежной информационной базы, источником которой может послужить современный стратегический учет, ориентированный на децентрализацию управления по центрам финансовой ответственности.

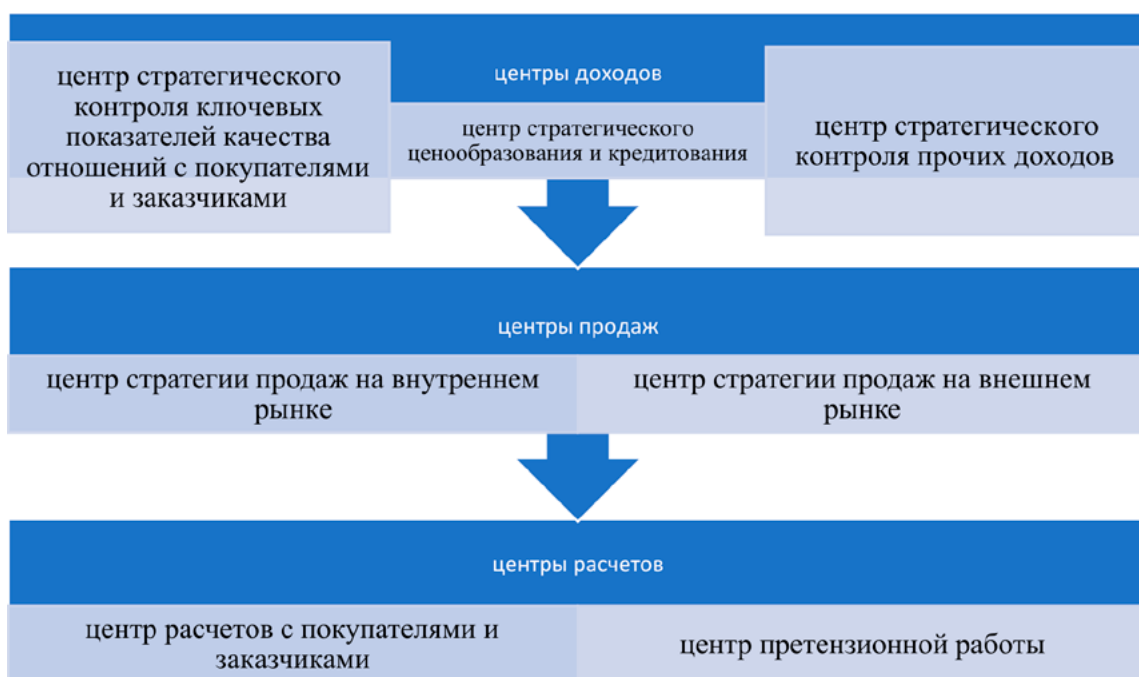


Рис.3. Структура центра доходов

Источник: составлено автором

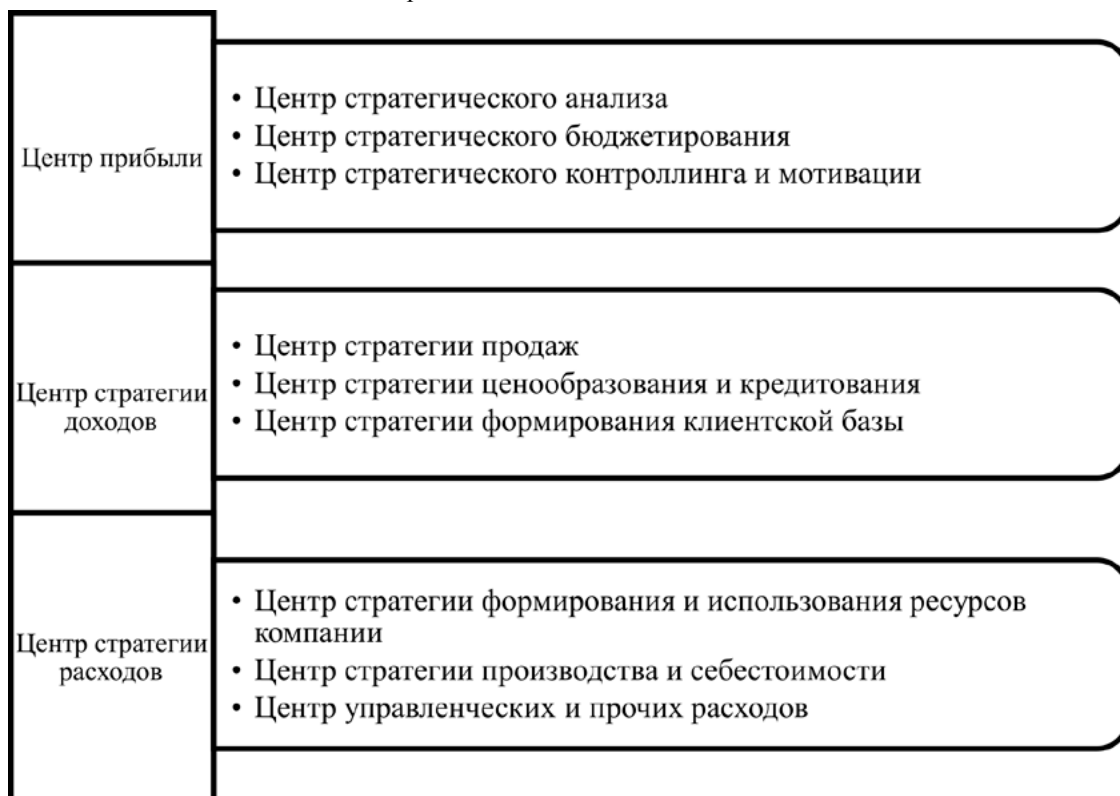


Рис. 4. Структура центра прибыли в системе финансовой децентрализации

Источник: составлено автором



Рис. 5. Структура центра инноваций

Источник: составлено автором

С позиции капитализации бизнеса инновации – это процесс увеличения стоимости бизнеса за счет реинвестирования прибыли во внешние и внутренние инвестиции, в частности производственные и управленческие новации (новшества). Эффективная реализация стратегии инвестиционной и инновационной деятельности экономического субъекта позволяет получить конкурентные преимущества в различных стратегических зонах хозяйствования организации, укрепляет её финансовую устойчивость в условиях нестабильности и риска.

Основными функциями центра инновации являются разработка стратегии инвестиционной и инновационной деятельности и контроль за уровнем результативности и эффективности инве-

стиционных процессов, и как следствие за процессом приращения рыночной стоимости предприятия. Деятельность центра инвестиций (новации) связана с реализацией главной стратегической установки экономического субъекта – укреплением его стратегической позиции и конкурентоспособности путем разработки и внедрения новаций в сферах снабжения, производства, сбыта и управления для приращения стоимости собственного капитала организации.

В составе центра инноваций представлены центры денежных потоков, центры финансовых вложений, центр производственных новаций, центр управленческих новаций (рисунок 5).

Центр инноваций является завершающим элементом системы стратегиче-

ского управления, что свидетельствует о принадлежности данного центра к высшему уровню управления и его важной роли в реализации главных стратегических установок, в частности укрепления стратегических позиций организации в условиях конкурентной среды.

Центры финансовых вложений контролируют уровень эффективности и риска внешних инвестиций в различные финансовые и прочие инструменты в форме денежных и неденежных вложений для приращения экономических выгод организации.

Центр производственных новаций контролирует процессы реализации инновационных проектов в сфере производства, в том числе уровень экономического и прочего эффекта, полученного от внедрения новых технологий, видов продукции, методов продаж и пр.

Центр управленческих новаций контролирует процессы реализации инновационных проектов в сфере управления и учетно-аналитического сопровождения данной сферы.

В составе важнейших объектов стратегического менеджмента особое положение занимают денежные потоки организации, представляющие собой совокупность денежных операций, в том числе по поступлению денежных средств и денежных эквивалентов и их использованию. Денежные потоки определяют существенную сферу стратегического контроля и регулирования. Эффективное управление денежными потоками является залогом успешной реализации стратегии компании, её развития и капитализации бизнеса. Контроль за формированием денежных потоков

и их регулирование требуют надежной информации, источником которой может послужить стратегический учет по центрам финансовой ответственности.

В составе центра инновации представлен центр денежных потоков, основной целью деятельности которого является контроль и регулирование движения денежных средств и денежных эквивалентов организации в разрезе стратегических единиц: сфер хозяйствования, направлений бизнеса, бизнес-процессов.

Деятельность центра денежных потоков направлена на формирование надежной информационной базы для оценки возможностей и рисков организации по реализации стратегии инвестиционной и инновационной деятельности компании, и как следствие возможностей и рисков приращения её рыночной стоимости.

Выводы

Представленная модель стратегического управленческого учета по центрам финансовой ответственности способствует развитию методологии стратегического учета и управления, повышает качество информационного сопровождения системы стратегического менеджмента и способствует росту эффективности управленческих решений.

Научная новизна представленной модели заключается в рассмотрении элементов стратегического управленческого учета через призму стратегической децентрализации, что позволяет детальнее подойти к решению проблемы оптимизации структуры и содержания стратегической управленческой отчетности.

Библиографический список

1. Бобрышев А.Н. Анализ возможностей и функциональных ограничений развития управленческого учета в России // Международный бухгалтерский учет. 2017. № 6 (420). С. 321-339.
2. Бобрышев А.Н. Концепция формирования антикризисной подсистемы управленческого учета // Международный бухгалтерский учет. 2016. № 3 (393). С. 51-66.
3. Друри К. Управленческий учет для бизнес-решений, 2е изд. / Пер. с англ. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 657 с.
4. Ивашкевич В.Б. Управленческий учет как профессия // Международный бухгалтерский учет. 2017. № 3 (417). С. 124-134.
5. Серебрякова Т.Ю., Бирюкова О.А., Кондрашова О.Р. Институциональные подходы к классификации управленческого учета // Международный бухгалтерский учет. 2018. № 2 (440). С. 204-212.

6. Ситникова С.А. Принципы риск-ориентированного управленческого учета // Международный бухгалтерский учет. 2018. № 4 (442). С. 466-478.
7. Сорокина В.В. Тенденции развития инструментария управленческого учета // Международный бухгалтерский учет. 2017. № 20 (434). С. 1202-1212.
8. Хорнгрен Ч., Фостер Дж. Бухгалтерский учет: управленческий аспект. М.: Финансы и статистика, 2000.
9. Шароватова Е.А., Макаренко Т.В. Проблемы унификации управленческого учета: российская теория и практика использования знаний // Международный бухгалтерский учет. 2018. № 6 (444). С. 657-669.
10. Шалаева Л.В. Центры финансовой ответственности в системе стратегического управленческого учета // Международный бухгалтерский учет. 2018. № 2. С. 159-172.
11. Шалаева Л.В. Стратегический управленческий учет затрат в сельскохозяйственных организациях: монография / Л.В. Шалаева; М-во с.-х. РФ, федеральное гос. бюджетное образов. учреждение высшего проф. образования «Пермская гос. с.-х. акад. им. акад. Д.Н. Прянишникова». –Пермь: ИПЦ «Прокрость», 2014.–171с.
12. Шешукова Т.Г., Шалаева Л.В. Стратегический управленческий анализ внешней среды: монография / Т.Г. Шешукова, Л.В. Шалаева; М-во обр. и науки РФ, федеральное гос. бюджетное образов. учреждение высшего проф. образования «Пермский гос. нац. иссл. ун-т», М-во с./х. РФ, федеральное гос. бюджетное образов. учреждение высшего проф. образования «Пермская гос. с./х. акад. им. акад. Д.Н.