

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ И ФИНАНСЫ

№3
2005

ОБЗОР КОНФЕРЕНЦИИ

«Управленческий учет и финансы:
внедрение комплексной системы управления компанией» 2

МОЖЕНКОВ ВЛАДИМИР

Опыт внедрения сбалансированной системы показателей
в ГК «АвтоСпецЦентр «Ауди» на Таганке» и «АвтоСпецЦентр «Ауди» на Варшавке» 7

ВОЛОДИНА НАДЕЖДА

Разработка ССП: достижение сбалансированности и факторы успеха 12

СИНИЦЫН ЕВГЕНИЙ

Стратегические метрики в управленческом учете 18

ДРОНЧЕНКО ОЛЕГ

Разработка финансовой структуры для холдинга 26

ВАЩЕНКО ЮРИЙ

Формирование системы бюджетного управления
на промышленном предприятии (на примере ООО «Омскийпром») 34

НИКОЛАЕВ ИГОРЬ

Организация финансового менеджмента в холдинговых компаниях 40

БУТ ГЕННАДИЙ

Бюджетирование — модель движения оборотного капитала 48

ОКЛАДНИКОВ ДМИТРИЙ

Финансовый анализ в условиях переизбытка информации 52

КОМАРОВА ВАЛЕНТИНА

Опыт разработки и внедрения системы управленческого учета
на полиграфическом предприятии 61

КУЗЬМИНЫХ АРТЕМ, БОТОВ АЛЕКСАНДР

Практические аспекты применения дуплексного базисного планирования 69

КНИЖНОЕ ОБОЗРЕНИЕ 79



Дорогие читатели!

Мы предлагаем вашему вниманию третий номер нашего журнала.

В нем мы публикуем материал о I Всероссийской конференции «Управленческий учет и финансы: внедрение комплексной системы управления компаниями», проходившей в начале апреля в Москве. Мы с удовлетворением отмечаем, что конференция вызвала большой интерес у специалистов. Многие наши авторы стали не только участниками, но и выступили в роли докладчиков. Позвольте представить: Ирина Новикова — генеральный дирек-

тор ЗАО «Аудиторско-консалтинговая фирма «Аудит-Бизнес-Стратегия», Евгений Топчиев — финансовый директор биотехнологической компании «БИОКАД», Николай Борисов — директор по развитию ЗАО «Капитал-Групп». И многие докладчики перешли в разряд наших авторов: Моженов Владимир — генеральный директор ГК «АвтоСпецЦентр «Ауди» на Таганке» и «АвтоСпецЦентр «Ауди» на Варшавке», Надежда Володина — руководитель ПЭО ЗАО «Аллегродрев», Валентина Комарова — заместитель генерального директора и совладелица полиграфического предприятия «ЭГРИ-92», Юрий Ващенко — начальник ПЭО ООО «Омсквинпром». Их статьи, посвященные различным аспектам внедрения комплексной системы управления компанией, вы можете прочитать в этом номере.

На страницах нашего журнала мы также продолжаем разговор о такой известной области, как финансовый анализ. «Финансовый анализ в условиях переизбытка информации» — так называется статья Дмитрия Окладникова, директора по развитию компании «Линтрес», старшего эксперта отдела методологии фирмы «Бизнес-Консоль». Вопросы бюджетирования по-прежнему волнуют финансовых специалистов. Взгляд на бюджетирование как на модель движения оборотного капитала представит в своей статье Геннадий Бут, заместитель генерального директора по экономике и финансам Next Media Group. Как организовать финансовый менеджмент и разработать финансовую структуру холдинговой компании, вы узнаете из статей Игоря Николаева, финансового директора фармацевтического холдинга «Аконит», и Олега Дронченко, начальника отдела бюджетирования ЗАО «Техинвест», холдинг «Евразия». Своим опытом оптимизации налогов поделится с вами Артем Кузьминых (компания ЛИСТИК и ПАРТНЕРЫ™).

Желаем вам приятного чтения! Предлагаем вам после летнего отдыха присоединиться к обсуждению актуальных профессиональных вопросов на страницах нашего журнала.

*С пожеланием удачи в вашей профессиональной деятельности,
Ирина Абрамова,
главный редактор*

Учредитель:
ЗАО «Издательский дом Гребенникова»
<http://www.grebennikov.ru>

Редакция:
ЗАО «Гребенников Журналс»

Главный редактор
Абрамова Ирина
i_abramova@grebennikov.ru

Руководитель проектов
Полякова Екатерина
polyakova@grebennikov.ru

Ответственный секретарь
Плиева Ирина
plieva@grebennikov.ru

Литературный редактор и корректор
Юдина Нина
yudina@grebennikov.ru

Верстка:
Бибко Елена
bebko@grebennikov.ru

Подписка:
podpiska@grebennikov.ru

Адрес:
127015, Москва,
ул. Б. Новодмитровская,
д. 14, стр. 1

Телефон редакции:
(095) 730-74-71
(многоканальный)
Тел./факс:
(095) 730-74-72

Точка зрения редакции может не совпадать с мнениями авторов. Ответственность за достоверность информации в рекламных объявлениях несут рекламодатели. Все права на материалы, опубликованные в номере, принадлежат журналу «Управленческий учет и финансы». Перепечатка материалов допускается только с письменного разрешения редакции. Редакция оставляет за собой право не вступать в переписку с авторами. Рукописи, присланные в редакцию, не рецензируются и не возвращаются. Цена договорная.

ОБЗОР КОНФЕРЕНЦИИ «УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ И ФИНАНСЫ: ВНЕДРЕНИЕ КОМПЛЕКСНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ»

Руководители многих компаний заняты поиском наиболее эффективных инструментов для проведения целенаправленных изменений в бизнесе. Именно на этом этапе развития рынка при усилении конкуренции выигрывает тот, кто умеет грамотно осуществлять управление. Построение системы управления компанией, базирующееся не только на решении задач сегодняшнего дня, но и учитывающее перспективы развития бизнеса, играет зачастую самую значительную роль в конкурентной борьбе. Побеждает тот, кто умеет сформировать свою стратегию развития бизнеса и обеспечить достижение стратегических целей путем построения комплексной системы на базе современных управленческих технологий. Многие компании, расширяя и развивая свой бизнес, испытывают так называемую «болезнь роста», которая приводит к потере управляемости и, как следствие, к ухудшению финансовых результатов. Выход на новые рынки сбыта, диверсификация бизнеса, внедрение инновационных решений, более качественное удовлетворение нужд потребителей — все это невозможно осуществить без серьезного и комплексного управления всеми параметрами бизнеса и принятия обоснованных управленческих решений. Это было



Заинтересованные слушатели

полностью подтверждено на Всероссийской конференции «Управленческий учет и финансы: внедрение комплексной системы управления компанией», которая прошла в Москве 7–8 апреля 2005 г. в гостиничном комплексе «Золотое кольцо» и была организована нашим журналом. В программе конференции обсуждались основные вопросы, возникающие у специалистов, занимающихся внедрением управленческого учета, бюджетирования, построением эффективной системы управления финансами, вопросами автоматизации.

Цель конференции: рассказать об основных подходах реорганизации систем управления; познакомить специалистов с новыми

методическими и практическими разработками в области управленческого учета (УУ) и финансов; рассказать об опыте внедрения УУ в компаниях; выявить основные проблемы, возникающие при внедрении, и пути их решения; познакомиться с практикой внедрения ERP-систем и систем автоматизации бюджетирования.

На конференции обсуждались следующие темы:

- сбалансированная система показателей как база построения комплексной системы управления;
- управление на основе сбалансированной системы показателей;
- управленческий учет в системе управления компанией;



Надежда Володина, руководитель ПЭО ЗАО «Аллегродрев»

- практика и опыт внедрения управленческого учета при построении системы управления;
- бюджетирование в системе управления компанией: практические аспекты;
- автоматизированные системы управления предприятием.

Сбалансированная система показателей (ССП) является одним из самых популярных инструментов управления конца XX в. Большое количество крупных предприятий и некоммерческих организаций по всему миру с успехом применяют СПП как инструмент реализации стратегии и как основу для построения и реорганизации системы управления.

Первое заседание «Сбалансированная система показателей как база построения комплексной системы управления» открыл Андрей Гершун, управляющий партнер компании «МАГ КОНСАЛТИНГ».

В своем докладе он отметил, что реализация стратегии компании требует большого количества изменений, и вряд ли какой-либо из подсистем управления удастся остаться в стороне. Он рассказал о взаимодействии сбалансированной системы показателей и других подсистем управления. Докладчик рассмотрел несколько вариантов

организации работ по интеграции СПП в систему управления компанией. Одним из самых интересных моментов его выступления было предложение попробовать оценить степень интеграции СПП с другими подсистемами управления с помощью индекса интеграции. Основным выводом, сделанным в конце выступления, явилось утверждение о том, что ориентация компании на собственную стратегию требует слаженной работы всех подсистем управления и сбалансированная система показателей может послужить хорошим стержнем для такой интеграции.



Сергей Колесников, директор по консалтингу ЗАО «Экон-профи»

В рамках первого заседания о своем опыте внедрения СПП рассказала Надежда Володина, руководитель ПЭО ЗАО «Аллегродрев». Ее доклад назывался «Разработка сбалансированной системы показателей: достижение сбалансированности и факторы успеха» и начался с рассмотрения особенностей управления компанией в информационный век и значимости нематериальных активов в определении стоимости бизнеса.

Основываясь на собственном опыте, Надежда предложила участникам рекомендации по составлению СПП, рассмотрела факторы успеха и причины неудач. В завершении

доклада была отмечена ценность СПП для построения системы управления ЗАО «Аллегродрев».

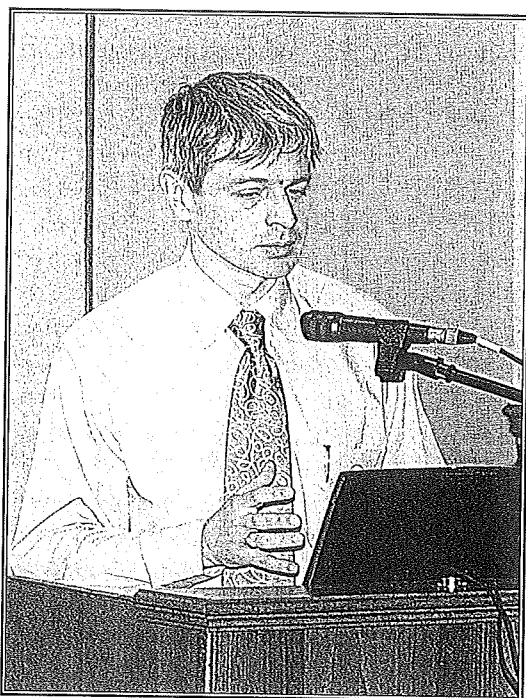
Тему СПП продолжил в своем выступлении Евгений Светлов, старший аналитик компании Bgranap. Он подробно описал проблемы, с которыми сталкиваются менеджеры российских фирм в процессе управления, и то, как эти проблемы можно решить с помощью СПП. Большое внимание было уделено рассказу о комплексном проекте по разработке СПП.

Стратегический, оперативный и тактический уровни управления на основе сбалансированной системы показателей на средних и малых предприятиях в секторе b-2-b подробно описал в своем выступлении Юрий Молдованов, заместитель директора по маркетингу Карачаровского механического завода. Юрий также является преподавателем МВА Государственного университета управления, поэтому в его докладе были четко и профессионально изложены основы стратегического менеджмента и обоснована нацеленность методики СПП на процесс совершенствования деятельности компании.

Участники конференции с большим интересом выслушали выступление Николая Переверзева,



Андрей Гершун, управляющий партнер «МАГ КОНСАЛТИНГ»



Юрий Молдованов, заместитель директора по маркетингу Карачаровского механического завода

финансового директора POLAIR, посвященное связи бюджетирования и ССП. В своем докладе он ответил на следующие вопросы: «Отличаются ли цели реализации систем бюджетирования и ССП?», «Какие цели преследуются при внедрении ССП?». Основным выводом, прозвучавшим в конце выступления, был тезис о том, что эффективное оперативное управление предприятием невозможно без сложившейся системы долгосрочного и среднесрочного планирования (сбалансированной системы показателей и системы бюджетного планирования) и действующей качественной системы УУ, финансового учета и мотивации персонала.

Третье пленарное заседание, посвященное управленческому учету и его месту в системе управления компанией, открыл известный специалист в этой области Сергей Колесников, директор по консалтингу ЗАО «Экон-профи». Его выступление отражало взгляд автора на историю и роль управленческого учета. Живой отклик аудиторией вызвало определение термина

«экономика предприятия», взятое из Большой советской энциклопедии издания 1970–1977 гг. С удивлением можно было констатировать тот факт, что данное определение, относящееся к 1970-м гг. прошлого века, соответствует западным определениям контроллинга и управленческого учета конца 1990-х гг.

О корпоративных стандартах учета говорила в своем выступлении Ирина Новикова, генеральный директор ЗАО «Аудиторско-консалтинговая фирма «Аудит-Бизнес-Стратегия». Была рассмотрена цель создания корпоративных стандартов, принципы построения и реализации, основные группы стандартов. Ирина рассказала о своем опыте разработки учетной политики и управленческой отчетности, привела конкретные практические рекомендации.

С большим удовольствием хотелось бы отметить выступления опытных молодых специалистов, чьи доклады завершили первый день конференции. Несомненный

интерес вызвал доклад Сергея Модерова, руководителя отдела финансового учета по международным стандартам Института проблем предпринимательства. Он рассказал о переходе России на МСФО, объяснил, для чего они необходимы. В докладе также были рассмотрены требования Закона «О консолидированной финансовой отчетности».

Очень актуальной и вызвавшей много вопросов оказалась заключительная тема доклада «Оценка эффективности деятельности инновационных бизнес-единиц в промышленных организациях», с которым выступил Евгений Топчиев, финансовый директор биотехнологической компании «БИОКАД». Евгений рассказал о разработанной им концепции оценки эффективности с помощью доходного подхода и ее применении в компании «БИОКАД».

Первый день конференции завершился проведением круглого стола на тему «Стратегический управленческий учет». Для подготовки к нему участникам конференции было предложено заполнить анкету. Вот некоторые вопросы этой анкеты:

1) Разделяете ли вы получаемую управленческую информацию



Ирина Новикова, генеральный директор ЗАО «Аудиторско-консалтинговая фирма «Аудит-Бизнес-Стратегия»

на стратегическую (используемую для принятия стратегических решений) и оперативную?

2) По вашему мнению, насколько существующая в вашей компании система учета удовлетворяет потребность в предоставлении информации для принятия стратегических решений?

3) Определите, какое примерное количество времени в месяц тратится на подготовку информации для принятия стратегических решений и т. д.

Анализ анкет и стал предметом обсуждения. Бурные дебаты вызвал вопрос о практике внедрения ССП самими участниками конференции. Наибольший интерес и буквально шквал вопросов вызвало выступление Владимира Моженова, генерального директора ГК «АвтоСпецЦентр». Интервью с ним вы можете прочесть в этом номере.

Второй день конференции был посвящен практике внедрения управленческого учета и бюджетирования, а также вопросам автоматизации. Все докладчики рассказывали о своем опыте внедрения, описывали возможные проблемы и пути их решения. Открыл второй день Олег

Фракин, финансовый директор компании «Винный Мир Холдинг», докладом «Опыт внедрения управленческого учета», в котором рассказал о подготовке к внедрению управленческого учета и его автоматизации и о тех изменениях, которые этот проект вызвал в их компании. Своим опытом разработки и внедрения системы управленческого учета на полиграфическом предприятии поделилась Валентина Комарова, заместитель генерального директора полиграфического предприятия «ЭГРИ-92». Ее статью, посвященную этой теме, вы можете прочитать в данном номере нашего журнала. Взгляд консультантов на управленческий учет озвучила Алиса Шлапакова, директор PRADO Consulting (Стратегическое партнерство PRADO Group). Ее четко структурированный доклад назывался «Управленческий учет в российских компаниях — задачи, опыт, особенности внедрения». Алиса сделала акцент на специфике управленческого учета в России, являющейся следствием



Доклад прозвучал, и родился вопрос ...

особенностей практики управления российских компаний: «Опыт наших проектов показывает, что существуют типичные проблемы российских предприятий, которые эффективная система УУ позволяет выявить и устранить».

Очень актуальным было выступление Ильи Дискина, генерального директора консультационной компании «Ноймар», т. к. оно отразило принципы формирования управленческой отчетности в России с учетом особенностей менталитета собственников и руководителей. В докладе были проанализированы причины разнообразия форм управленческой отчетности в российских компаниях, даны рекомендации по унифицированию отчетности исходя из потребностей собственников бизнеса и топ-менеджеров. В докладе был дан ответ на вопрос: «Когда стоит внедрять ERP-систему?», а также проанализированы типичные ошибки, сопровождающие принятие решения о внедрении.

Пятое пленарное заседание было полностью посвящено вопросам бюджетирования в системе



Последние наброски перед выступлением



Услышанное зафиксируем, учтем и внедрим!

управления компанией. Акцент был сделан на практическом аспекте.

Заседание открыл Николай Борисов, директор по развитию ЗАО «Капитал-Групп». В его докладе «Бюджетное управление многопрофильным холдингом: сравнение со здравым смыслом» обсуждались основные неотъемлемые трудности управления холдингом, обусловленные этим требованием к бюджетной системе холдинга и роль руководителя в бюджетном управлении. Большой интерес участников вызвали правила построения системы бюджетирования группы предприятий, а также практические примеры бюджетных форм.

Собственным опытом формирования системы бюджетного управления на промышленном предприятии поделился Юрий Ващенко, начальник ПЭО ООО «Омсквинпром». Кроме характеристики самого процесса построения системы бюджетирования Юрий описал необходимые условия успешного формирования системы бюджетного управления. Участники конференции увидели не только рабочие бюджетные формы, но и другие документы, формализующие бюджетный процесс. Вы можете ознакомиться с этим материалом

более подробно в этом номере нашего журнала.

Завершил пленарное заседание Михаил Щербаченко, начальник управления информационных технологий машиностроительного предприятия ОАО «ВЗТДиН», докладом «Практические аспекты постановки бюджетирования на ОАО «ВЗТДиН». Михаил отметил, что, как показал его практический опыт, в целях наиболее эффективного внедрения бюджетного планирования необходимо проработать организационные аспекты построения системы бюджетирования на предприятии. Были подробно рассмотрены основные этапы работ, выполнение которых необходимо предусмотреть для наиболее эффективной организации работ по внедрению автоматизированной системы бюджетного планирования.

Доклад Михаила позволил перейти к последнему пленарному заседанию «Автоматизированные системы управления предприятием».

Поскольку вопросы автоматизации являются не только актуальными, но и достаточно сложными, большой интерес и много вопросов вызвали доклады Юрия Волокитина, управляющего партнера компании

«СофтПром», Александра Болдина, начальника отдела операций компании «Дионис Клуб», и Петра Борисова, начальника сектора по контролю исполнения бюджетов компании «ИНТЕКО».

Юрий Волокитин сделал основной акцент на описании особенностей автоматизации бюджетирования как инструмента реализации стратегических целей предприятия. Он продемонстрировал создание бюджетных моделей в автоматизированной системе PlanDesigner, которая получила сейчас большое распространение на рынке систем автоматизации бюджетирования.

Александр Болдин рассказал о задачах автоматизации учета на производственном предприятии пищевой отрасли, основных трудностях проекта и своем опыте их преодоления. Петр Борисов познакомил слушателей с особенностями и общими подходами к внедрению ERP-систем в агрохолдингах, обусловленными необходимостью повышения прозрачности бизнеса, и о своем личном опыте внедрения.

Завершилась конференция проведением второго круглого стола, во время которого были подведены итоги двух дней, обсуждены самые интересные и наиболее волнующие вопросы, например, такие как: «Кто такой бухгалтер по управленческому учету и что он должен делать?», а также с помощью метода «мозгового штурма» решены ключевые проблемы.

Мы надеемся, что наша конференция «Управленческий учет и финансы» стала интересным и полезным событием в вашей профессиональной деятельности. Ждем вас снова в следующем году, чтобы рассказать вам о новых тенденциях в управленческом учете и финансах, услышать о ваших успехах и предостеречь от поражений.

Редакция журнала
«Управленческий учет и финансы»