

АНАЛИТИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ КРУГЛОГО СТОЛА

РОЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В РАБОТЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

СОДЕРЖАНИЕ

1. Функции совета директоров в системе корпоративного управления. Потребности в информации	2
2. Управленческий учет как инструмент контроля	5
3. Использование показателей эффективности в работе совета директоров	6
4. Состав и формат управленческой отчетности, представляемой на уровень совета директоров.....	10
5. Опыт стандартизации процедуры принятия коллективных управленческих решений советом директоров на основании данных управленческого учета	12
6. Отраслевые методики управленческого учета.....	15
ВЫВОДЫ	16

1. Функции совета директоров в системе корпоративного управления. Потребности в информации

Согласно определению Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), корпоративное управление представляет собой систему взаимоотношений между руководством компании, ее советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами. Кроме того, корпоративное управление является основой для определения целей компании, а также определения средств достижения этих целей и путей контроля за деятельностью.

Особой сферой внимания корпоративного управления является деятельность совета директоров и обеспечение этим органом механизмов эффективного контроля над ее менеджерами и их подотчетности перед акционерами.

В соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным Законом «Об акционерных обществах» от 26.12.95г. № 208-ФЗ (далее Закон) высшим органом управления акционерным обществом является общее собрание акционеров. В обществах с числом акционеров – владельцев голосующих акций более пятидесяти в качестве одного из органов управления в обязательном порядке должен быть создан совет директоров.

Принципы корпоративного управления ОЭСР раскрывают компетенцию совета директоров. Согласно данным принципам совет директоров должен выполнять определенные ключевые функции, в том числе:

- оценка и выработка корпоративной стратегии;
- разработка основных рабочих программ, политики в отношении рисков, годовых бюджетов и бизнес-планов;
- определение плановых показателей;
- контроль за исполнением и деятельностью компании;
- надзор за осуществлением крупных капиталовложений, приобретения и отчуждения активов;
- контроль за эффективностью политики корпоративного управления;
- устранение потенциальных конфликтов интересов;
- обеспечение объективности систем учета и финансовой отчетности компании и др.

Российское законодательство схожим образом определяет роль совета директоров в деятельности общества. Статья 65 Закона относит к компетенции совета директоров решение вопросов общего руководства деятельностью общества, среди которых можно выделить:

- определение приоритетных направлений деятельности общества;
- увеличение уставного капитала общества путем размещения обществом дополнительных акций;

- определение денежной оценки имущества;
- одобрение крупных сделок;
- одобрение сделок с заинтересованными лицами;
- использование резервного и иных фондов общества;
- рекомендации по размеру дивиденда по акциям и др.

Таким образом, совет директоров наделен полномочиями, которые делают его одним из важнейших участников корпоративного управления. На совет директоров возлагается очень важная роль – от имени акционеров осуществлять общее руководство и контроль за деятельностью общества, отвечать за получение адекватного дохода акционерами, предотвращать конфликты интересов, уравнивать конкурирующие требования к компании.

Для эффективного управления компанией совет директоров должен опираться на адекватную информационную базу, которая является основой для принятия объективных и независимых управленческих решений. Такие решения должны основываться на достоверной и оперативной информации, касающейся производственной и финансовой деятельности компании. Поскольку данных бухгалтерского учета в соответствии с национальными Положениями по бухгалтерскому учету, для этого недостаточно, одной из областей, приобретающих все большее значение в работе совета директоров, является внедрение системы управленческого учета.

Для решения возможного конфликта интересов акционеров и топ-менеджеров компаний совет директоров должен обладать объективной информацией о состоянии компании: от структуры агрегированных доходов и расходов до оценки положения компании на рынке.

Управленческий учет, с одной стороны, создает условия для эффективной работы совета директоров, формирует информационную базу для принятия обоснованных управленческих решений, обеспечивает необходимой информацией стратегию и тактику внутреннего управления компанией. С другой стороны, совет директоров непосредственно влияет на разработку концепции управленческого учета, определение приоритетных направлений, а также внедрении или реорганизации управленческого учета.

На практике к каждому собранию совета директоров готовится пакет документов, включающий большой объем информации. Совет директоров сталкивается с необходимостью проанализировать предложенную информацию и на ее основании выработать собственную точку зрения на процессы, происходящие в компании. По статистике почти 90% директоров не являются сотрудниками компании, что подразумевает возможность только частично быть в курсе корпоративных дел.

В настоящее время во многих акционерных обществах формируется новый инструмент при совете директоров для создания объективной оценки происходящих в компании процессов – независимые аналитические советы. Они привлекаются на основании решения собрания

акционеров и на основе открытого тендера. Финансирование таких аналитических советов происходит по решению собрания акционеров. Во многих российских компаний, в том числе естественных монополиях, существуют внутрикорпоративные аналитические структуры, выполняющие исследования в рамках задания менеджмента компании. Глубина анализа таких исследований не подвергается сомнению, однако объективность и всесторонний охват проблематики не всегда присутствуют в силу прямой зависимости внутренних подразделений компании от точки зрения менеджмента.

В естественных монополиях основная доля капитала принадлежит государству, которое обозначает свое присутствие в компаниях посредством включения своих представителей в совет директоров и назначения топ-менеджеров. Членами совета директоров обычно назначаются высокопоставленные чиновники, которым приходится совмещать государственный пост с работой в совете директоров. Вникнуть во все профессиональные тонкости деятельности компании у них, как правило, нет ни времени, ни возможности.

Для оценки эффективности деятельности компании, помимо общепринятых, используются специфические для каждой отрасли показатели деятельности. Как правило, эти показатели разработаны внутренними подразделениями самой компании и могут быть недостаточно объективными, не в полной мере отражать объективную ситуацию внутри компании.

Необходимо отметить, что сущность корпоративного управления в настоящее время переосмысливается, этому способствуют как появление новых типов субъектов корпоративного управления и быстрое усложнение методов управления, так и попытки государств и международных организаций описать реальность корпоративного управления для целей регулирования и обеспечения технологиями и кадрами. Например, законодательством США в рамках закона Сорбейнса-Оксли вводится прямая ответственность руководства публичных компаний за формирование внутрифирменной системы подготовки, передачи и раскрытия информации, а также обеспечение сопутствующих средств контроля за потоками информации и подготовки отчетности компании, включая определения объема и глубины информации, которую необходимо раскрывать широкому кругу лиц.

С точки зрения исследователя и разработчика систем управленческого учета важно отметить, что в корпоративном управлении роль управленческого учета в его традиционном понятии как учета затрат снижается, представления о регламентации управленческих решений и месте управленческого учета меняются. На первый план выходят такие управленческие технологии, как «анализ ситуации», «постановка целей», «постановка проблем», а «принятие управленческих решений» является лишь заключительной стадией.

В соответствии с этим вопрос о роли системы управленческого учета в повышении эффективности корпоративного управления на настоящем этапе социально-экономического развития требует дальнейшей проработки.

2. Управленческий учет как инструмент контроля

Управленческий учет в широком смысле этого слова представляет собой систему организации, сбора и агрегирования данных, направленную на решение конкретной управленческой задачи. В современных концепциях управленческого учета большое значение уделяется повышению роли стратегических задач в управлении компанией, а, следовательно, повышению значимости нефинансовых факторов в управлении компанией. При таком подходе к понятию «управленческий учет» относится не только система сбора и анализа информации об издержках предприятия, но и система организации управления бизнесом в целом, включая стратегическое управление, систему оценки деятельности подразделений и функциональных блоков и управление человеческими ресурсами.

Исходя из этого управленческий учет можно определить как процесс измерения, накопления, анализа, подготовки, интерпретации и предоставления информации, необходимой управленческому звену предприятия для осуществления планирования, оценки, контроля хозяйственной деятельности и принятия обоснованных управленческих решений, обеспечения оптимального использования ресурсов предприятия и контроля за полнотой их учета.

Ряд российских предприятий в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности включают в понятие «управленческий учет» подготовку финансовой отчетности для совета директоров, акционеров, кредиторов, органов государственного и налогового регулирования.

Основным инструментом контроля за деятельностью предприятия является система управленческого учета и отчетности, которая позволяет совету директоров:

- обеспечивать контроль и оценку реального экономического состояния, в том числе показателей и уровня экономической безопасности предприятия в оперативном режиме и принимать необходимые корректирующие решения;
- обеспечивать необходимую активность членов совета директоров в контроле над оперативной деятельностью;
- обеспечивать контроль и оценку компетенции руководителей исполнительных органов управления;
- обеспечивать аргументированную критику решений, в том числе, управленческих злоупотреблений, принимаемых исполнительными органами;
- давать своевременную оценку собственным решениям по ранее утвержденным стратегическим планам и мероприятиям, а также состоянию бизнеса в целом.

Кроме того, с учетом особенности формирования и информационного содержания экономически значимых данных, система управленческого учета дает возможность совету

директоров выбрать наилучшую стратегию по формированию внешних видов отчетности Компании.

По мнению топ-менеджеров ОАО «АВТОВАЗ», внедрение и практическое использование Советом директоров современной системы управленческого учета позволяет значительно повысить уровень корпоративной культуры и корпоративного управления в целом, максимально обеспечить права и интересы акционеров, реализуя «золотое» правило бизнеса: «инвестиции приходят только туда, где соблюдаются права акционеров».

3. Использование показателей эффективности в работе совета директоров

Для выполнения своих функций - эффективного принятия управленческих решений и руководства компанией - совет директоров полагается на информацию, предоставляемую менеджментом компании.

Для принятия объективных управленческих решений совету директоров необходима качественная информация, обладающая рядом свойств:

- своевременность (что дает возможность совету директоров своевременно реагировать на негативные тенденции и использовать возникающие возможности);
- перспективность (что позволяет сразу идентифицировать операционные проблемы и существенные отклонения);
- лаконичность (текст должен быть написан простым и понятным языком, обязательно использование графиков и таблиц, что позволит наглядно и эффективно коммуницировать тренды и показатели);
- существенность (должна быть понятна причинно-следственная связь рассматриваемой информации и предлагаемых выводов);
- интегрированность (должно быть понятно, как получаемая советом директоров информация соотносится с другими операционными потребностями бизнеса);
- полнота (которая заключается в понимании всех аспектов деятельности компании, основных процессов и результатов, формирующих операционные и финансовые результаты)
- сопоставимость (что позволяет отслеживать основные тенденции развития компании)

Для достижения цели получения полной и качественной информации любая компания формирует систему показателей, позволяющих оценивать эффективность ее деятельности.

Менеджмент и совет директоров вырабатывают и формулируют стратегии развития компании в целом и по основным направлениям деятельности. Выработка корректных

показателей для контроля и затем оценки достижения выбранных стратегических целей является важнейшей задачей для любой компании.

Менеджмент компании, как правило, лучше понимает какие показатели и индикаторы операционной деятельности в наилучшей степени оценивают качество выполнения стратегий по конкретным видам деятельности и в целом по компании. Именно руководство компании находится в наилучшей позиции для разработки таких показателей. Однако члены совета директоров должны быть уверены и согласны с тем, что именно предложенные показатели наиболее адекватно оценивают выполнение стратегических задач. Как правило, члены совета директоров должны вносить дополнения и изменения в перечень показателей эффективности, который в дальнейшем отслеживается с целью контроля за деятельностью компании.

Для того чтобы эффективно контролировать и управлять компанией на основе показателей эффективности необходимо:

- регулярно предоставлять отчетность совету директоров по основным показателям эффективности деятельности компании;
- предоставлять показатели эффективности в соответствии с требованиями к качественной информации.

Эффективное руководство компанией на базе разработанной системы показателей возможно при соблюдении следующих условий:

- привязка показателей компании к ежедневной операционной деятельности;
- установка показателей, характеризующих ключевые направления деятельности;
- недопустимость анализа излишнего количества информации;
- постоянный сравнительный анализ показателей, их динамики во времени;
- установка целевых значений показателей

Оценка использования показателей эффективности в работе совета директоров:

- обеспечивают единый подход в работе совета директоров;
- члены совета директоров приходят на заседание с ясным представлением об обсуждаемых вопросах;
- меньше времени уходит на презентации и пересмотр финансовых данных, хотя вся необходимая детальная информация по-прежнему присутствует;
- уделяется больше времени вопросам, связанным с продажами и отношениями с клиентами.
- обсуждение планируемых показателей на следующий год приводит к разработке способов решения различных проблем в будущем.

В целом же, показатели эффективности позволяют связать бизнес стратегию с операционной деятельностью компании и могут эффективно использоваться как инструмент корпоративного управления для:

- Коммуникации корпоративной стратегии
- Повышения прозрачности
- Мониторинга выполнения стратегии
- Основы для системы мотивации топ-менеджмента
- Оценки эффективности работы совета директоров

Существуют различные подходы к классификации показателей эффективности.

В соответствии с критериями деятельности основных подразделений компании показатели эффективности можно разделить на следующие группы:

1. Показатели рыночной (маркетинговой) эффективности (объем продаж по регионам, реализация вывода на рынок новой продукции, уровень удовлетворенности покупателей).
2. Показатели экономической эффективности (среднегодовая рентабельность, эффективность использования ресурсов, средневзвешенная стоимость единицы материалов).
3. Показатели управленческой эффективности (наличие качественного планирования, своевременность управленческой отчетности, уровень программного обеспечения).
4. Показатели эффективности производства (коэффициент загрузки оборудования, выработка на одного работника, норма выработки).
5. Показатели эффективности персонала (наличие кадрового резерва, ввод системы оплаты труда по показателям).

В свою очередь финансовые показатели можно разделить на две основные группы:

- абсолютные финансовые показатели.
- удельные финансовые показатели.

В настоящее время многие компании используют концепцию сбалансированной системы показателей (ССП), которая представляет собой систему управления эффективностью компании, состоящую из взаимосвязанных финансовых и нефинансовых показателей, отражающих достижение стратегических целей в различных аспектах бизнеса и на всех уровнях управления компании.

ССП является инструментом стратегического и оперативного управления, который позволяет «связать» стратегические цели компании с бизнес-процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления, а также осуществлять контроль за реализацией стратегии.

В соответствии с концепцией СПП показатели эффективности можно структурировать по следующим направлениям:

1. Показатели, характеризующие финансовое состояние (выручка, валовая прибыль, чистая прибыль, платежеспособность, рентабельность, эффективность использования ресурсов).
2. Показатели, характеризующие отношение с потребителями (доля рынка, дебиторская задолженность, количество просроченных заказов, объем продаж постоянным клиентам).
3. Показатели, характеризующие внутренние рабочие процессы предприятия - операционные показатели (количество просроченных заданий, выработка, количество проданных контрактов, текучесть кадров).
4. Показатели, связанные с развитием и обучением персонала (информация о вакансиях, количество работников, поощренных по результатам работы).

Необходимым шагом для определения перспектив, целей и показателей, а также причинно-следственных связей между ними является создание стратегической карты, которая позволит донести до отдельных подразделений и сотрудников компании их роль в реализации стратегии.

Пример стратегической карты ССП:

1. Видение: стратегические цели компании.
2. Финансы: увеличение стоимости компании, повышение прибыльности, оборачиваемость активов, снижение затрат, рост выручки.
3. Рынок/клиенты: рост объемов продаж, формирование имиджа компании, оптимизация структуры клиентской базы, система ценообразования.
4. Внутренние процессы: модернизация основных фондов, оптимизация затрат и себестоимости, повышение коэффициента полезного действия оборудования и производительности труда работников, экология, отношения с инвесторами.
5. Сотрудники/инфраструктура: структура внеоборотных активов, надежность оборудования, система мотивации персонала по целям, создание кадрового резерва, обучение сотрудников.

Каждая группа показателей включает в себя конкретные стоимостные и натуральные показатели, в разрезе компании, ее структурных подразделений, работников и менеджмента. Кроме групп показателей в карте должны быть показаны взаимосвязи между ними, влияние различных показателей друг на друга.

Необходимо отметить, что ССП может выступать в 2-х ролях:

- как основа отчетности перед советом директоров
- как основа оценки эффективности деятельности совета директоров

Таким образом, ССП дает возможность совету директоров связать стратегию компании с набором показателей, индивидуально разработанных для различных уровней управления и связанных между собой, а также обеспечивает единый подход в работе совета директоров.

В рамках Круглого стола проводилось исследование на тему: "Роль ССП в работе совета директоров». Ответы были получены от 32 российских компаний, в том числе топливного, машиностроительного комплексов, транспорта и связи. ССП используют 30% компаний, принявших участие в исследовании, в 13% компаний ССП находится на стадии разработки или внедрения. Все эти компании используют или собираются использовать ССП в качестве инструмента отчетности перед советом директоров. Отдельно разработанная ССП для оценки эффективности работы самого совета директоров существует только в одной из ответивших компаний. Компании, использующие или разрабатывающие ССП, не планируют создавать отдельные показатели эффективности для совета директоров. Более половины ответивших компаний не используют ССП, обсуждаются только финансовые показатели. Некоторые компании не слышали конкретно о методике ССП. 25 % компаний планируют внедрить и использовать ССП в качестве инструмента отчетности перед советом директоров.

4. Состав и формат управленческой отчетности, представляемой на уровень совета директоров

Структура управленческой отчетности включает в себя следующие отчеты:

- Комплексные отчеты (содержат стандартные показатели деятельности компании: рентабельность организации в целом и ее структурных подразделений, структура доходов и расходов по центрам ответственности, структурным подразделениям, отдельным проектам, показатели дебиторской задолженности и др.)
- Отчеты по ключевым показателям (содержат наиболее важные для успешного функционирования организации факторы: количество полученных заказов, объем выпущенной продукции, эффективность использования ресурсов и др.)
- Аналитические отчеты (призваны наиболее глубоко отражать отдельные аспекты деятельности, например: причины возрастания уровня запасов, изменение удельного веса организации в соответствующем рыночном сегменте и др.).

Аналитическим отчетам совет директоров уделяет особое внимание, так как они отражают не только отдельные аспекты деятельности компании, но и ситуацию на рынке, взаимосвязь внешних и внутренних факторов, раскрывают существующие угрозы и благоприятные возможности развития компании. Такие отчеты подготавливаются по мере возникновения потребности в них.

Направленность, формат и содержание аналитических отчетов практически не имеют ограничений. Однако, такие отчеты должны характеризоваться четкой постановкой раскрываемых вопросов и задач, а также содержать:

- описание метода анализа;

- определения новых непонятных для совета директоров терминов;
- количественные и качественные данные, необходимые совету директоров для понимания отчета;
- свод результатов и выводов;
- описание факторов риска.

Не существует стандартного набора управленческих отчетов с единым форматом и общей структурой, которые были бы приемлемы для совета директоров. Можно привести лишь некоторые требования к формату управленческих отчетов, следование которым позволит оптимизировать представление управленческой информации:

- доступность для восприятия (отчет должен быть простым для восприятия, точным и лаконичным; названия документа и его разделов следует делать адекватными и понятными; данные, представленные в отчете не должны допускать неоднозначного толкования или вводить в заблуждение)
- степень детализации (содержание отчета должно соответствовать информационным потребностям совета директоров; слишком большая детализация информации может привести к информационной перегруженности членов совета директоров и затруднить понимание отчета)
- контекст представляемых данных (информацию необходимо предоставлять для определенной, четко обозначенной цели)
- стандартизация (целесообразно утвердить формат, содержание, сроки, периодичность, а также правила представления управленческой отчетности совету директоров)

Комплект периодических управленческих отчетов должен включать в себя необходимые комментарии и поясняющую информацию. Дополнительная аналитическая информация может повысить ценность представляемых данных.

Эффективность обмена отчетной информацией в большой степени зависит от формата и структуры отчетов. Основными факторами, которые могут повлиять на выбор формата или структуры того или иного отчета являются: характер представляемой информации, требования и пожелания пользователей отчетов – членов совета директоров, соотношение затрат и выгод.

Среди возможных форматов представления информации в управленческой отчетности для совета директоров можно выделить следующие:

- табличный формат
- графический формат
- текстовый формат
- цифровой формат
- комбинированный формат

В состав управленческой отчетности, представляемой на уровень совета директоров компании ОАО «Ростелеком», входят:

- годовой бюджет компании,
- ежеквартальные отчеты об исполнении бюджета компании, включающие в себя данные бухгалтерской отчетности по РСБУ;
- корректировка годового бюджета (в случае необходимости);
- данные финансовой отчетности по МСФО;
- иные отчеты по различным аспектам деятельности компании (например, отчет по задолженности, отчет по запасам сырья).

Наряду со стандартными управленческими отчетами менеджмент компании часто представляет на рассмотрение совета директоров внесистемные отчеты, которые готовятся либо по требованию совета директоров, либо в результате принятия решения Правлением компании о вынесении данного вопроса на рассмотрение совета директоров или его комитетов.

Данные отчеты формируются соответствующими структурными подразделениями компании, ответственными за те или иные показатели финансово-хозяйственной деятельности. Во внесистемных отчетах компании отражаются данные по различным сегментам деятельности с использованием как натуральных, так и денежных показателей.

5. Опыт стандартизации процедуры принятия коллективных управленческих решений советом директоров на основании данных управленческого учета

Информация, представленная в данном разделе, демонстрирует опыт по стандартизации процедуры принятия управленческих решений советами директоров на базе данных управленческого учета.

Формализация процессов принятия управленческих решений советами директоров осуществлялась путем изучения конкретных проблем советов директоров на ряде предприятий РФ. Проблемный подход к решению вопроса сузил область исследования, что позволило быстро, с максимальной пользой и с наименьшими затратами разработать наиболее реалистичные решения.

В работе предприятий на территории РФ выделены две основные группы проблем, с которыми, как правило, сталкивается совет директоров:

1. Проблемы информационного обеспечения процесса принятия управленческих решений:
 - 1.1. Недостаточность, необъективность или несвоевременность информации для принятия решений (неоптимальная система управленческого учета).

1.2. Искажения или ошибки в информации для принятия решений (неоптимальная система управленческого учета).

2. Проблемы регламентации процесса принятия управленческих решений:

2.1 Необъективность или преждевременность управленческих решений:

- отсутствие единой учетной базы для принятия управленческих решений;
- отсутствие прозрачности в процедуре формирования финансово-экономической информации;
- недоверие к информации, предоставляемой на совет директоров;
- отсутствие целеполагания, несогласованность целей членов совета директоров.

2.2 Неточности в исполнении управленческих решений:

- отсутствие реальных изменений;
- отсутствие процедуры отслеживания хода реализации решений, принимаемых советом директоров;
- рассеивание внимания директоров на устранение непредвиденных обстоятельств в деятельности предприятия.

Решение этих проблем повышают эффективность решений совета директоров, что достигается, с одной стороны, оптимизацией информационного обеспечения процесса принятия управленческих решений, и, с другой стороны, регламентацией процесса принятия управленческих решений.

Оптимизация информационного обеспечения решений совета директоров включает в себя постановку системы управленческого учета и разработку методов управленческого учета. Этот вопрос подробно освещен в других разделах настоящего аналитического материала.

Регламентация процесса принятия управленческих решений включает в себя разработку и введение в действие Положений (методологических регламентов) и подробных инструкций (административных регламентов) по процедурам использования управленческой информации, необходимой для принятия решений советом директоров.

В результате проведенных консалтинговых работ эффективность процесса принятия управленческих решений советами директоров предприятий была обеспечена следующими видами методологических регламентов:

1) Регламентами, определяющими участие членов совета директоров в работе над стратегическими направлениями развития предприятия, например:

- «Положением о стратегическом планировании», др.

- 2) Процедурами рассмотрения советом директоров учетных данных о деятельности предприятия, обозначенными в следующих регламентах:
- «Положение о системе управленческого учета»;
 - «Положение о бюджетировании»;
 - «Положение о системе мотивации», др.
- 3) Регламентами процедур выявления проблемных ситуаций предприятия и процедур корректировки целей и планов предприятия, например:
- «Положением о принятии управленческих решений»;
 - Административными регламентами (Положения о структурных подразделениях и должностные инструкции для руководителей предприятий).

Вышеуказанные Положения и инструкции составили группу стандартов, формализующих роли членов совета директоров и регламентирующих этапы процесса принятия ими управленческих решений на основании данных управленческого учета.

В основном предложенные стандарты оказались применимыми для всех групп исследуемых предприятий, то есть типовыми. Отраслевые особенности предприятий повлияли на несущественные различия в стандартах.

К основным эффектам, которые были получены в результате стандартизации, можно отнести:

1. Достижение согласия членов совета директоров (за счет устранения причин для разночтений результатов деятельности предприятия).
2. Концентрация внимания членов совета директоров на росте показателей по каждому конкретному направлению деятельности предприятия.
3. Ужесточение контроля за процедурами управленческого учета по каждому конкретному направлению деятельности предприятия.
4. Увеличение степени реализуемости креативных идей директоров, направленных на достижение лучших результатов по всем направлениям деятельности компании.

Схематично всю процедуру по стандартизации процесса принятия управленческих решений советами директоров на базе данных управленческого учета можно представить в следующем виде:

- Разработка методологии и постановка системы управленческого учета на предприятии;
- Проекция процедур управленческого учета на верхний уровень руководства предприятием;

- Распределение ролей членов совета директоров в процедуре принятия управленческих решений на базе данных управленческого учета;
- Стандартизация процесса принятия управленческих решений советом директоров предприятия.

Осуществление всех этапов стандартизации управленческих решений будет способствовать упорядочению процессов управления предприятиями РФ и увеличению эффективности решений советов директоров.

6. Отраслевые методики управленческого учета

Отраслевые методики управленческого учета были нормой во времена плановой экономики, когда основной задачей была задача контроля затрат. В это время методики управленческого учета ограничивались только вопросами планирования, учета и анализа затрат, а корпорации не существовали. Как следствие, никаких трудностей в согласовании особенностей отраслевого и корпоративного управления не было.

В результате экономических реформ ситуация существенно изменилась. При этом основные трудности связаны не столько появлением корпораций, сколько со значительным усложнением методов корпоративного управления в последние пять-семь лет и с исчезновением отраслей в их традиционном смысле. При этом принципиально вопрос решен будет не скоро, т.к. необходимо накопить достаточное количество представлений и систематизированного опыта по его решению. Однако на уровне отдельных отраслей уже найдены эффективные и изящные решения.

Металлургия является наиболее интересной областью для исследования вопросов управленческого учета и корпоративного управления. С одной стороны, в металлургии сохраняются многие традиционные отраслевые особенности деятельности и, с другой стороны, в России сложились огромные металлургические корпорации, которые по масштабу деятельности, по квалификации специалистов, по уровню развития управленческих и информационных технологий не уступают иностранным компаниям.

Вопросу согласования задач отраслевого и корпоративного управления в металлургии была посвящена отдельная стратегическая сессия Межотраслевого комитета по корпоративным инновациям, в результате которой были зафиксированы следующие выводы:

- Корпоративный и отраслевой фокусы управления не противоречат друг другу и могут быть эффективно согласованы в области стандартизации учета (бухгалтерского, налогового и управленческого) и стандартизации отдельных элементов корпоративного внутреннего аудита,

- При этом наиболее эффективно разрабатывать не полные системы отраслевых стандартов, а отдельные отраслевые стандарты. Например, к таким стандартам специалистами на сессии были отнесены стандарт по управлению затратами на металлургических предприятиях и стандарты отраслевой управленческой отчетности для целей бэнчмаркинга.
- Указанные стандарты не могут быть разработаны за один цикл разработок, они требуют создания программы исследований и методических разработок, когда в результате обобщения имеющегося опыта создается первый методический концептуальный документ и потом проводятся исследования и разработки по его детализации и совершенствованию. Но срок исследований и разработок ограничен (один-два года) и форма результирующего документа (стандарта) определена еще при создании первого концептуального документа.
- По отношению к имеющимся программам разработки отраслевых методик и стандартов корпорации могут планировать внутрикорпоративные мероприятия и разработки внутрикорпоративных стандартов. В результате, у корпоративного руководства появляются дополнительные возможности по повышению качества и эффективности корпоративного управления.
- Предложенный принцип соотнесения отраслевых и корпоративных разработок является чистой идеей, лозунгом до тех пор, пока мы не начинаем реальных разработок мероприятий и стандартов для конкретной корпорации. В этой точке рассуждения о связи отраслевых методик и эффективности корпоративного управления надо прекратить и осуществить конкретные разработки, а по результатам разработок провести публичное обсуждение и анализ результатов.

ВЫВОДЫ

Участники Круглого стола пришли к следующим выводам:

1. Управленческий учет является важнейшим инструментом в работе совета директоров, так как снабжает его необходимой для принятия управленческих решений информацией по всем аспектам деятельности в наиболее удобной форме. Управленческий учет не только позволяет лучше определить стратегические направления деятельности компании, но и защищает интересы акционеров.

2. Правильно разработанные показатели эффективности должны представлять целостное изложение стратегии компании и четко определять последовательность причинно-следственных связей между критериями результатов и движущими факторами их достижения. Показатели эффективности позволяют связать бизнес стратегию с операционной деятельностью компании и дают возможность менеджменту и совету директоров оценивать эффективность выбранной стратегии, а, следовательно, принимать наиболее верные решения по управлению компанией.
3. ССП не только дает возможность совету директоров связать стратегию компании с набором показателей, индивидуально разработанных для различных уровней управления и связанных между собой, но и обеспечивает единый подход в работе совета директоров. ССП может выступать в двух ролях: как основа отчета перед советом директоров и как основа оценки эффективности деятельности самого совета директоров.
4. Управленческая отчетность – это основной способ предоставления информации совету директоров. Ее неправильное составление может существенно затруднить работу членов совета директоров, что может привести к принятию необоснованных управленческих решений. Управленческая отчетность должна отвечать ряду требований: быть объективной, доступной для восприятия, правильно детализированной. В ряде случаев целесообразно стандартизировать состав управленческой отчетности, а также порядок ее предоставления совету директоров.
5. Для принятия эффективных управленческих решений и анализа основных тенденций развития компании совету директоров должна предоставляться качественная информация, обладающая рядом свойств: своевременность, перспективность, лаконичность, существенность, интегрированность, полнота.
6. При принятии управленческих решений члены совета директоров часто сталкиваются с проблемами информационного обеспечения и регламентации процесса принятия решений. Для повышения качества работы совета директоров целесообразно разработать соответствующие методологические и административные регламенты (например, регламент процедур учета и рассмотрения показателей деятельности компании). Правильное выполнение этой задачи позволит значительно сократить время, затрачиваемое на решение задач отдельного предприятия, групп предприятий или отраслевых задач, а также повысит эффективность принимаемых управленческих решений. Кроме того, формализация ролей членов совета директоров при принятии ими

управленческих решений повысит продуктивность решения конкретных проблем предприятия (с этой целью целесообразно разработать регламент, закрепляющий ответственность членов совета директоров за стратегические направления развития компании).

7. В результате экономических реформ появились новые типы субъектов корпоративного управления и усложнились методы корпоративного управления. В настоящее время существуют трудности в согласовании особенностей отраслевого и корпоративного управления. Предприятиям различных отраслей экономики свойственны различные методы управления, поэтому следует выработать отраслевые методики управленческого учета, отражающие особенности конкретной отрасли и специфику входящих в нее компаний. Отраслевые методики управленческого учета должны носить рекомендательный характер.
8. Для создания объективной оценки происходящих в компании процессов и подготовки аналитических материалов для совета директоров необходимо привлекать независимых экспертов. Важность проблемы формирования независимой точки зрения для совета директоров на эффективность деятельности компании возрастает для естественных монополий. Естественные монополии являются основообразующими отраслями для российской экономики, поэтому трудно преувеличить возможные последствия ошибок при неверных стратегических решениях советов директоров, основанных на необъективности использованной информации.