

УДК 338.242.2

DOI: 10.18413/2409-1634-2017-3-2-40-45

Лазарева А.В.

**ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ  
УЧЕТНО-АНАЛИТИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ И УПРАВЛЕНИЮ  
ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ ХОЛДИНГОВОЙ СТРУКТУРЫ**

ул. Половинко, д.39, г.Батайск, Ростовская область, 346880, Россия, [a.lazarewa2010@yandex.ru](mailto:a.lazarewa2010@yandex.ru)

**Аннотация**

В ходе осуществления управленческой деятельности в холдинговой структуре организация сталкивается со сложностью определения внутренних и внешних процессов внутри группы и во вне, направлений движения денежных потоков. В этой связи наиболее привлекательным с точки зрения эффективности, объема предоставляемой информации, а также мобильности информации выступает процессный подход к управлению. Процессный подход к управлению бизнес-процессами предполагает представление деятельности в виде взаимосвязанных фактов, действий, процессов, непрерывное выполнение управленческих операций. Отличие процессного подхода от функционального в управлении организацией заключается в ориентировании управленческого процесса не на структуру организации и выполняемые ею функции, а на производственно-хозяйственные и финансовые процессы. Преимуществом данного подхода является ориентирование на конечный продукт деятельности, тогда как недостатком – отсутствие должного внимания к комплексным функциям деятельности, что будет значительно усложнять управленческий процесс.

**Ключевые слова:** холдинговая структура; управление; денежные потоки; процесс.

Anna V. Lazareva

**PROCESS APPROACH TO THE FORMATION OF THE ACCOUNTING-  
ANALYTICAL SYSTEM AND MANAGEMENT  
OF CASH FLOW OF THE HOLDING STRUCTURE**

39 Polovinko St., Bataysk, Rostovskaya obl., 346880, Russia, [a.lazarewa2010@yandex.ru](mailto:a.lazarewa2010@yandex.ru)

**Abstract**

In the course of management activities in the holding structure, the organization faces the difficulty of defining internal and external processes within the group and beyond, the direction of cash flow. In this connection, a process approach to management is the most attractive from the point of view of efficiency, the volume of information provided, and also the mobility of information. The process approach to managing business processes involves the presentation of activities in the form of interrelated facts, actions, processes, continuous execution of management operations. The difference between the process approach and the functional approach in the management of an organization is the orientation of the managerial process not to the structure of the organization and the functions it performs, but to production and economic and financial processes. The advantage of this approach is the orientation to the end product of the activity, while the disadvantage is the lack of proper attention to the complex functions of the activity, which will significantly complicate the management process.

**Keywords:** holding structure; management; cash flow; process.

Управление организацией в целом и денежными потоками организации в частности предполагает возникновение множества сложных вопросов, часть которых возможно решить с помощью внедрения процессного подхода к управлению. Вопросами разработки данного подхода занимаются следующие ученые: Бубнов С.А., Карамов Р.М., Вишняков О.Л., Крохин В.В. [1; 2; 3] Но, несмотря на наличие разработок относительно процессного подхода, следует

отметить, что данная область знания еще недостаточно изучена, особенно вопросы, касающиеся внедрения процессного подхода к управлению денежными потоками, что требует ее более подробного изучения.

Процессный подход к управлению предполагает наличие функций управления, следующих друг за другом и составляющих тем самым непрерывный эффективный управленческий процесс. Процессный подход к управлению

предполагает определение процессов совершения действий, то есть управление бизнес-процессами организации, ориентирование управленческого процесса на заказчика продукта, возможность представления деятельности организации в виде структуры взаимосвязанных бизнес-процессов.

Управление денежными потоками на основе процессного подхода включает в себя следующие управленческие функции:

1. разработка системы показателей деятельности организации на основе аналитических процедур по вопросам привлекательности инвестиционного проекта, увеличения доли занимаемого сегмента рынка, продвижения нового продукта, обеспечения рентабельности;

2. составление плана поступлений и платежей по источникам, направлениям, рынкам, структурным подразделениям;

3. определение взаимозависимости центра ответственности и разработанного показателя;

4. формирование бюджетов и управленческой отчетности, в которой найдут отражение разработанные показатели и источники их образования;

5. анализ исполнения бюджета на основе фактических данных.

Для повышения эффективности управленческого процесса в организации следует разработать и внедрить методику управления денежными потоками на основе процессно-ориентированного подхода, которая будет включать следующие шаги:

1. определение процессов, происходящих с денежными потоками;

2. подробное изучение, установление причинно-следственных связей, анализ процессов с денежными потоками, их наглядное отражение, документирование;

3. определение критериев повышения эффективности взаимодействия разнонаправленных, одновременных денежных потоков (в разрезе признаков: географического, временного, инвестиционного проекта, продукта, рынка сбыта, группы потребителей и прочие);

4. перераспределение процессов с денежными потоками по результатам проведенных исследований, корректировка управленческого процесса;

5. постановка учетно-аналитической системы финансов организации.

Процессный подход к управлению денежными потоками усложняется в холдинговой структуре в связи со сложной организационной структурой, наличием значительного числа процессов как финансовых, так и

производственных, снабженческо-сбытовых, взаимозависимых видов деятельности, большого числа сотрудников, подразделений, контрагентов. В результате произошедшего изменения с каким-либо одним процессом в холдинговой структуре происходит изменение со всеми взаимосвязанными процессами и так далее, что влечет за собой значительные изменения со всей структурой организации.

В ходе организации управления денежными потоками в холдинговой структуре неизбежен вопрос постановки учета как одного из основных информационных источников. Базовым видом учета в данном случае будет являться бухгалтерский финансовый учет, этапы осуществления которого в холдинговой структуре будут следующими:

- 1) подготовка персонала холдинга для формирования необходимых данных;

- 2) разработка плановой идеальной модели функционирования холдинга и входящих в его состав дочерних организаций;

- 3) сбор требуемой учетно-аналитической информации о бизнес-процессах, сравнение полученных данных с утвержденной моделью, выявление проблем и их анализ;

- 4) регламентация финансовых и производственно-хозяйственных процессов холдинга;

- 5) управление бизнес-процессами.

Методика бухгалтерского финансового учета денежных потоков холдинговой структуры на основе процессного подхода включает в себя следующие составляющие:

- 1) сбор информации о процессах дочерних организаций холдинга, движении денежных средств, составление информационных карт о деятельности организации;

- 2) группировка, консолидация и анализ учетной информации, составление аналитических отчетов по результатам полученных данных;

- 3) проверка полученных данных на предмет соблюдения нормативного законодательства, правильности и законности применения внутренних локальных актов;

- 4) формирование консолидированных отчетных форм и отчетов по каждой организации, сопоставление данных в ретроспективе, выявление положительных и отрицательных тенденций функционирования организации, размещения денежных средств, использования материальных затрат, результатов инвестирования денежных средств;

- 5) корректировка полученных данных с учетом выявленных положительных тенденций, планируемых показателей, проектов, достижений.

Одной из наиболее привлекательных, информативных, оперативных учетных систем организации является система бухгалтерского управленческого учета. Методика внедрения

бухгалтерского управленческого учета также предусматривает применение традиционного и процессного методов, сравнительная характеристика которых приведена в таблице 1.

Таблица 1  
Table 1

**Характеристика методов постановки и ведения бухгалтерского управленческого учета в организациях**  
**Characteristics of the methods of arranging and maintaining accounting management in organizations**

Критерий сравнения	Традиционный метод	Процессный метод
Область применения	В учете, управлении, бюджетировании коммерческой организацией	
Целевая направленность метода учета	Элементная	Процессная
Способ формирования информации	Поэлементно	По процессно
Преимущества	Формирование точной информации	Возможность калькулирования себестоимости продукции по процессно; снижение величины накладных расходов; повышение эффективности классификации расходов организации; доскональное изучение производственно-хозяйственных процессов, происходящих в организации; мобильность формирования данных
Недостатки	Большой удельный вес накладных расходов; низкая мобильность; получение информации о прошлых периодах без возможности планирования	Значительная трудоемкость метода; сложность сопоставимости управленческих данных; необходимость разработки отчетных и промежуточных форм; отсутствие нормативного регулирования учета; значительное количество допущений, плановые данные

Методика бухгалтерского управленческого учета денежных потоков холдинговой структуры на основе процессного подхода включает следующие составляющие:

1) составление плана финансовых показателей холдинга, прогнозирование направлений денежных потоков в разрезе организаций группы, проектов, холдинга в целом, выявленных внешних факторов воздействия, вероятных рисков;

2) сбор учетной и аналитической информации о бизнес-процессах холдинга, бизнес-единицах структуры, направлениях их деятельности, направлениях денежных потоков холдинга, занимаемых конкурентных нишах;

3) консолидация информации, составление на ее основе стандартных бухгалтерских и разработанных холдингом управленческих отчетных форм;

4) сопоставление полученных управленческих данных с запланированными, выявление

расхождений, причин их возникновения, потенциальных рисков, в особенности относительно финансового положения холдинга и входящих в его состав организаций;

5) внесение корректировок в планируемые управленческие показатели финансовой политики холдинга, разработка прогнозных данных относительно денежных потоков, разработка и принятие управленческой политики холдинга с учетом выявленных тенденций, внешних и внутренних факторов воздействия, прогнозных бизнес-процессов холдинга.

Внедрение приведенной методики бухгалтерского управленческого учета денежных потоков позволит систематизировать управленческие данные, рассмотреть бизнес-процессы в совокупности, что повысит эффективность их осуществления, внедрения новых инвестиционных проектов.

Методика осуществления бухгалтерского управленческого учета в холдинговой структуре

связана с системой учетно-аналитического обеспечения. В таблице 2 представлена взаимосвязь основных этапов методики

бухгалтерского управленческого учета денежных потоков организации с системой учетно-аналитического обеспечения.

Таблица 2

**Взаимосвязь методики бухгалтерского управленческого учета денежных потоков с учетно-аналитическим обеспечением холдинговой структуры**

Table 2

**Interrelation of the methodology of accounting management of cash flows with the accounting and analytical support of the holding structure**

Этапы методики организации бухгалтерского управленческого учета	Характеристика этапа	Взаимосвязь этапа методики бухгалтерского управленческого учета с учетно-аналитическим обеспечением
Составление развернутой картины деятельности холдинговой структуры	Информация предоставляется в разрезе производственных процессов, инвестиционных проектов, направлений движения финансовых, материальных, трудовых ресурсов, определяются центры ответственности, прибыли, затрат	Сбор учетной информации о деятельности холдинга, дочерних организаций; группировка, консолидация учетных данных; определение критериев сопоставимости данных, отчетных показателей
Аналитические процедуры выявленных особенностей функционирования холдинговой структуры	Подробный анализ выявленных особенностей холдинга, осуществляемых процессов с конкретными вариантами внедрения управленческих решений, постановки управленческого учета, определением затратной части внедрения	Анализ полученных данных; определение тенденций развития
Выбор оптимального варианта постановки управленческого учета	Выбор из приведенных вариантов внедрения наиболее подходящего варианта постановки управленческого учета применительно к особенностям функционирования холдинговой структуры	Формирование плановых нормативных показателей; корректировка текущей финансовой ситуации в соответствии с запланированными показателями
Непосредственное внедрение управленческого учета в холдинговой структуре	Осуществление практического внедрения управленческого учета в холдинге, включающее обучение персонала, непосредственный учет данных, разработку и формирование отчетных форм	Осуществление внедрения системы учетно-аналитического обеспечения с учетом плановых показателей

В ходе осуществления бухгалтерского управленческого учета в качестве одного из наиболее методов учетно-аналитического обеспечения применяется метод бюджетирования, который претерпевает значительные изменения в холдинговой структуре в связи с наличием процесса консолидации данных в холдинге. В

связи с этим следует рассмотреть особенности взаимосвязи процесса бюджетирования и консолидации информации о денежных потоках в холдинговой структуре. Результаты исследования нашли отражение в таблице 3.

Таблица 3

**Взаимосвязь особенностей консолидации с процессом формирования бюджета денежных потоков холдинговой структуры**

Table 3

**Interrelation of consolidation peculiarities with the process of budget formation of cash flows of the holding structure**

Особенности консолидации	Этапы бюджетирования	Управленческие уровни
Отсутствие общих принципов формирования бюджетов всех организаций в составе холдинговой структуры	Разработка и внедрение унифицированной методологии бюджетирования	Направления деятельности холдинга
Консолидирование данных о денежных потоках, формирование единого бюджета осуществляется в рамках холдинга, в который входит множество организаций, деятельность ведется в различных отраслях экономики, дочерние компании имеют различные структурные особенности, состав затратной части	Определение консолидируемого перечня организаций, участвующих в процессе составления единого бюджета	Холдинговая структура
Мобильность холдинговой структуры предусматривает значительные изменения в организационной структуре, направлениях деятельности, инвестиционных проектах, занимаемых холдингами сегментах рынков	Разработка методики формирования бюджета с возможными вариантами внесения корректировок в связи с возникновением указанных изменений	
Наличие внутригрупповых операций, необходимость проведения процедур элиминирования данных	Разработка методики формирования бюджета с возможными вариантами внесения корректировок в связи с возникновением указанных изменений	
Потребность в наличии оперативного плана движения денежных потоков холдинга	Отслеживание положительного и отрицательного денежных потоков в разрезе дочерних организаций	Холдинговая структура в разрезе структурных подразделений
Составление прогноза потребностей в денежных средствах на каждом уровне холдинга и в холдинговой структуре в целом	Контроль отрицательного денежного потока, проведение аналитических процедур направлений движения денежных потоков	

В ходе исследования было установлено, что применение процессного подхода к управлению денежными потоками организации позволит определить доходность каждого производственно-хозяйственного процесса, осуществить перераспределение денежных потоков внутри организации на основе принципа повышения прибыльности проекта, провести корректировку проекта, гармонизировать денежные притоки и оттоки и соотнести их с производственно-хозяйственными процессами внутри организации. Кроме того, рассмотрена методика бухгалтерского управленческого учета денежных потоков холдинговой структуры на основе процессного

подхода, применение которой позволит минимизировать затраты организации, повысить эффективность изготавливаемых продуктов, проектов, решений. В силу наличия значительных особенностей холдинговых структур, в частности в отношении потребности в консолидации информации организаций группы, требуется рассмотреть особенности консолидации и их взаимосвязь с процессом формирования бюджета денежных потоков холдинговой структуры, что позволит более полно использовать управленческий потенциал холдинга, корректировать денежные потоки внутри группы и во вне.

**Информация о конфликте интересов:** авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

**Conflicts of Interest:** authors have no conflict of interests to declare.

#### Список литературы

1. Бубнов, С. А. Процессное управление компанией // Корпоративный менеджмент. URL: [http://www.cfin.ru/management/strategy/proc\\_business\\_model.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/proc_business_model.shtml) (дата обращения 19.04.2017)
2. Вишняков, О. Л., Крохин, В.В. Основные понятия теории процессного управления. URL: <http://www.pmteam.ru/upload/image/article4.pdf> (дата обращения 19.04.2017)
3. Гапоненко, А. Л. Стратегическое управление: учебник / А.Л. Гапоненко А.П. Панкрухин. М.: Омега-Л, 2004. 472с.
4. Ивлев, В., Ивлев, К., Попова, Т. Что такое функционально-стоимостной анализ. URL: [http://www.cfin.ru/management/what\\_is\\_abc.shtml](http://www.cfin.ru/management/what_is_abc.shtml) (дата обращения: 29.06.2016).
5. Карамов, Р. М. Процессное управление. Система управления строительным предприятием. URL: [http://elar.ufu.ru/bitstream/10995/35656/1/fti\\_2015\\_51.pdf](http://elar.ufu.ru/bitstream/10995/35656/1/fti_2015_51.pdf) (дата обращения 19.04.2017)
6. Клишевич, Н. Н. Современный инструментарий управленческого анализа // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. 2011. №4. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyy-instrumentariy-upravlencheskogo-analiza> (дата обращения: 31.05.2016).
7. Сваталова, Ю. С. Методы анализа эффективности управления финансовыми потоками холдингов / Ю.С.Сваталова. Электронно-правовая система «Консультант-Плюс». Бухучет в строительных организациях. 2012. № 7.
8. Холдинги: правовое регулирование и корпоративное управление: Научно-практ. издание / И.С. Шиткина. М.: Волтерс Клувер, 2009. 648с.
9. Чая, В. Т., Чупахина, Н. И. Система бюджетирования и управленческая отчетность в агрохолдингах / В.Т. Чая, Н.И. Чупахина. Электронно-правовая система «Консультант-Плюс». Экономический анализ: теория и практика. 2008. № 14.
10. Юрьева, Л.В. Особенности формирования системы стратегического управленческого учета в металлургических холдингах / Л.В. Юрьева. Электронно-правовая система «Консультант-Плюс». Экономический анализ: теория и практика. 2008. №18.

#### References

1. Bubnov, S. A. Process management in the company // Corporate management. URL: [http://www.cfin.ru/management/strategy/proc\\_business\\_model.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/proc_business_model.shtml) (date of access: April 19, 2017). Russian.
2. Vishnyakov, O. L., Krokhin, V. V. Basic concepts of the theory of process management. URL: <http://www.pmteam.ru/upload/image/article4.pdf> (date of access: April 19, 2017). Russian.
3. Gaponenko, A. L. Strategic management: textbook / A. L. Gaponenko, A. P. Pankrukhin. M.: Omega-L, 2004. 472 p. Russian.
4. Ivlev, V., Ivlev, K., Popova, T. What is a cost-benefit analysis. URL: [http://www.cfin.ru/management/what\\_is\\_abc.shtml](http://www.cfin.ru/management/what_is_abc.shtml) (date of access: June 29, 2016). Russian.
5. Karamov, R. M., Process management. The system of construction enterprise management. URL: [http://elar.ufu.ru/bitstream/10995/35656/1/fti\\_2015\\_51.pdf](http://elar.ufu.ru/bitstream/10995/35656/1/fti_2015_51.pdf) (date of access: April 19, 2017). Russian.
6. Klishevich, N. N. Modern tools of management analysis // Business in law. Economic-legal journal. 2011. №4. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyy-instrumentariy-upravlencheskogo-analiza> (date of access: May 31, 2016). Russian.
7. Svatolova, Y. S. Methods of analysis of efficiency of management of financial flows of holdings / Y. S. Svatolova. The electronic legal system «Consultant Plus». Accounting in construction organizations. 2012. No 7. Russian.
8. Holdings: legal regulation and corporate governance: Nauchno-prakt. izd. / I. S. Shitkina. M.: Wolters Kluwer, 2009. 648 p. Russian.
9. Chaya, V. T., Chupakhina, N. The system of budgeting and management accounting in agricultural holdings / V. T. Chaya, N.I. Chupakhina. The electronic legal system «Consultant Plus». Economic analysis: theory and practice. 2008. No 14. Russian.
10. Yurieva, L. V. Features of developing a system of strategic management accounting in the metallurgic holdings / L. V. Yuriev. The electronic legal system «Consultant Plus». Economic analysis: theory and practice. 2008. No. 18. Russian.

**Лазарева Анна Владимировна**, кандидат экономических наук, главный бухгалтер ООО «Дондрагмет»

**Anna V. Lazareva**, PhD in Economics, Chief Accountant ООО «Dondragmet»