

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

© 2009 Л.А. Отставнова, О.В. Зимовец\*

**Ключевые слова:** управление, система, учет, персонал, организация, мотивация, анализ, отчетность, задачи, проблемы.

Обосновывается необходимость создания в системе управления персоналом, состоящей из нескольких разделов, управленческого учета, обеспечивающего менеджеров всех уровней информацией для планирования, управления и контроля за деятельностью предприятия. Выделены предпосылки создания управленческого учета на российских предприятиях, раскрываются его сущность, задачи, функции и принципы осуществления.

В современной рыночной среде, отличающейся большой конкуренцией, современное предприятие должно уметь быстро перестраивать свою организационную структуру, что требует от руководителей быстрых и экономных решений, а это невозможно без обеспечения субъектов управления соответствующей релевантной информацией. При этом важно отслеживать обратную связь, основанную на постоянном координировании в ее потребности. Задачу предоставления необходимой информации решает управленческий учет, рассматриваемый нами в системе управления персоналом.

Система управления персоналом состоит из разделов, объединяющих несколько подсистем (рис. 1), количество которых меняется в зависимости от размера предприятия:

1. Функциональный раздел предназначен для эффективного управления персоналом с учетом создания благоприятных социально-психологических и эргономических условий труда. Он включает следующие подсистемы:

1.1. Подсистема планирования, прогнозирования и маркетинга персонала. В рамках этой подсистемы разрабатываются стратегии управления персоналом, проводится анализ кадрового потенциала, рынка труда, планирование и прогнозирование потребности в персонале, налаживаются и поддерживаются взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими предприятие кадрами.

1.2. Подсистема разработки организационной структуры управления, осуществляющая анализ сложившейся структуры, проектирование и построение новой, на основе которой составляется штатное расписание.

1.3. Подсистема развития кадров, которая проводит работу с кадровым резервом, переподготовку и повышение квалификации, планирует и контролирует деловую карьеру, оказывает помощь в профессиональной и социально-психологической адаптации работников.

1.4. Подсистема условий труда, где контролируется соблюдение требований психофизиологии, эргономики, охраны и безопасности труда, технической эстетики.

2. Финансовый раздел предназначен для изыскания средств на решение задач кадрового управления. Сюда относятся:

2.1. Подсистема формирования основных и дополнительных расходов на персонал. Здесь нормируются и тарифицируются трудовые процессы, разрабатываются системы оплаты труда, формы участия в прибылях и капитале, определяются средства морально-поощрения.

2.2. Подсистема использования средств на содержание персонала. Это расходы, которые предприятие платит за работу, в виде денежных вознаграждений, дополнительных расходов на содержание персонала, осуществляемых в соответствии с действующими законами и тарифными соглашениями, или добровольных социальных услуг предприятия.

2.3. Подсистема анализа и контроля формирования и использования средств на содержание персонала. Здесь фиксируются различные отклонения фактических показателей от плановых, структуры использования денежных средств от структуры формирования, а также выявляются причины отклонений.

\* Отставнова Лилия Александровна, доцент Саратовского государственного технического университета; Зимовец Олег Владимирович, доцент Тольяттинского государственного университета сервиса. E-mail: vestnik@sseu.ru.

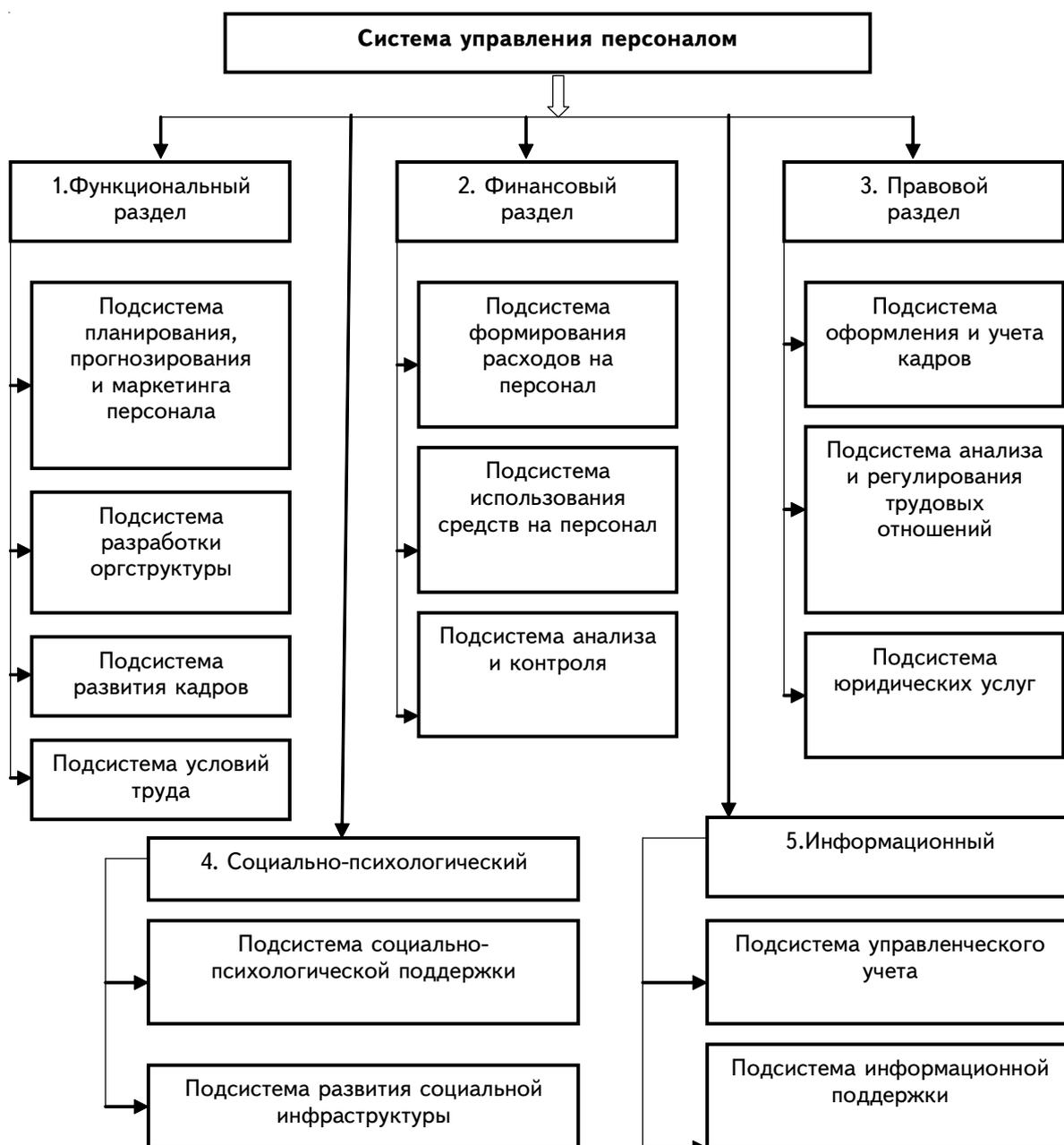


Рис. 1. Место управленческого учета в системе управления персоналом

3. Социально-психологический раздел, объединяющий следующие подсистемы:

3.1. Подсистему, обеспечивающую социально-психологическую поддержку функций управления, таких как адаптация, создание благоприятного климата в коллективе, формирование рабочих команд, управление конфликтами.

3.2. Подсистему развития социальной инфраструктуры. Основными функциями этой подсистемы являются: организация общественного питания, развитие культуры и физического воспитания на производстве, обеспечение охраны здоровья и отдыха, детскими учреждениями.

4. Правовой раздел занимается обеспечением соответствия действий кадровых менеджеров, всей кадровой системы в целом требованиям и условиям законодательно-правовой базы. В этом разделе выделяют:

4.1. Подсистему оформления и учета кадров, где проводится оформление и учет приема, увольнений, перемещений работников, а также информационное обеспечение системы кадрового управления.

4.2. Подсистему трудовых отношений, занимающуюся анализом и регулированием личностных и групповых взаимоотношений, отношений руководства, управлением произ-

водственными конфликтами и стрессами, социально-психологической диагностикой работников, контролем за соблюдением этических норм и правил.

4.3. Подсистема юридических услуг, занимающаяся решением правовых вопросов трудовых отношений и хозяйственной деятельности предприятия, а также согласованием распорядительных документов по управлению персоналом.

5. Информационный раздел, куда входит подсистема управленческого учета, обеспечивающая менеджеров всех уровней информацией для планирования, управления и контроля. Этот процесс включает выявление, измерение, сбор, анализ, подготовку, интерпретацию, передачу и прием информации, необходимой управленческому аппарату для выполнения его функций. На основе информации управленческого учета принимаются оперативные, тактические, стратегические решения в производственной сфере, в области финансов и регулирования<sup>1</sup>.

Для успешной организации управленческого учета в системе управления персоналом в зависимости от отраслевой особенности производства и целевой установки целесообразно разработать экономически обоснованную классификацию затрат. Это позволит определить и сформировать места возникновения затрат, центры ответственности, носители затрат<sup>2</sup>. Можно выделить следующие предпосылки создания управленческого учета в системе управления персоналом на российских предприятиях:

- ◆ экономические, связанные и переходом страны к рыночным отношениям;
- ◆ технологические, заключающиеся в активном процессе автоматизации и внедрении на предприятиях современных информационных технологий;
- ◆ теоретические, представляющие совокупность отечественных и западных теорий управления, адаптация которых в усложняющихся структурах бизнеса предполагает эффективное управление;
- ◆ информационные, определяющие необходимость отвечать все увеличивающимся потребностям рынка на предмет информированности о фактических и прогнозируемых результатах деятельности;
- ◆ управленческие, обуславливающие необходимость понимать сравнительные резуль-

таты деятельности различных аспектов бизнеса, чтобы принимать взвешенные и обоснованные решения в отношении будущего направления развития каждого отдельного бизнеса.

В теории управленческого учета выделяют два подхода к пониманию его сущности. В соответствии с первым термином основной задачей любой учетной деятельности является обеспечение управленческого персонала предприятия своевременной и полной информацией для принятия управленческих решений. При этом подходе управленческий учет - не только система сбора и анализа информации об издержках предприятия, но и система бюджетирования, система оценки деятельности подразделений.

Второй подход основан на контроллинге, где формируется система сбора и анализа информации о затратах, издержках и себестоимости продукции для целей контроля за деятельностью предприятия.

Хорнгрен Ч.Т. и Фостер Дж. считают, что управленческий учет - это идентификация, измерение, сбор, систематизация, анализ, разложение, интерпретация и передача информации, необходимой для управления какими-либо объектами<sup>3</sup>.

Управленческий учет представляет собой сферу учетно-аналитической деятельности, включающую калькулирование себестоимости, формирование данных для внутренней отчетности, внутрифирменное планирование и контроль затрат, анализ и информационное обеспечение управленческих решений.

В итоге в узком смысле под управленческим учетом можно понимать учет и контроль затрат и доходов, связанных с деятельностью предприятия. В российской практике управленческий учет в системе управления персоналом рассматривается в широком смысле как система, которая в рамках одного предприятия обеспечивает управленческий персонал информацией, используемой для планирования управления, контроля за деятельностью организации и принятия управленческих решений (рис. 2).

Управленческие решения представляют собой выбор альтернативы достижения организационных целей, осуществляемый руководством в рамках определенных полномочий и компетенций.

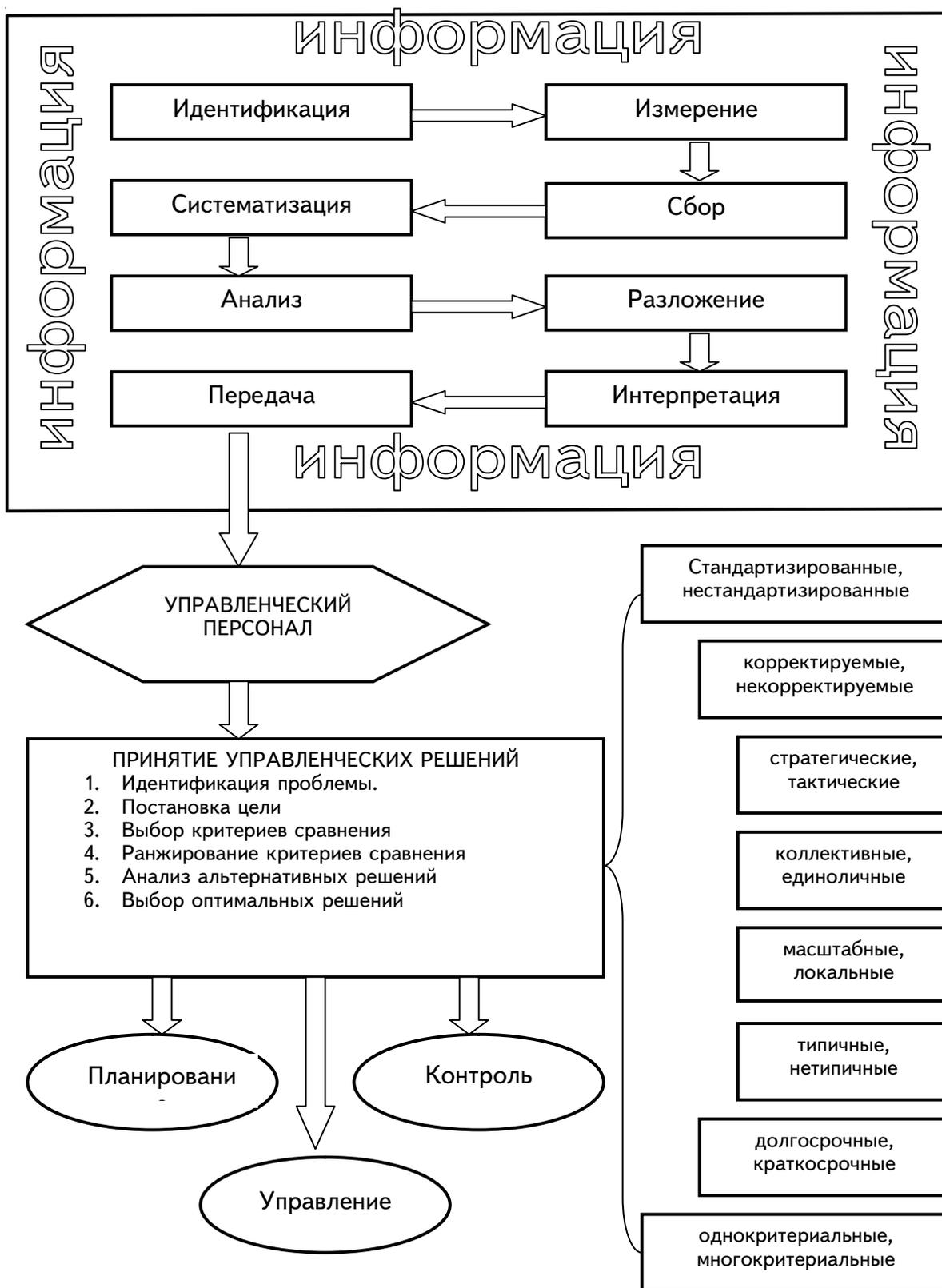


Рис. 2. Система управленческого учета предприятия

Процесс принятия решения состоит из следующих этапов:

1. Идентификация проблемы.
2. Постановка цели.

3. Выбор критериев сравнения и ранжирования критериев по значимости.
4. Анализ альтернативных решений.
5. Выбор оптимального решения.

Управленческие решения могут быть проклассифицированы по следующим критериям:

1. По степени повторяемости проблемы:

1.1. Типичные решения, которые постоянно используются в практике управления.

1.2. Нетипичные, отличающиеся нестандартными подходами к процессу управления персоналом.

2. По распространению проблемы:

2.1. Масштабные, охватывающие все сферы и уровни управления.

2.2. Локальные, влияющие только на конкретный уровень управления.

3. По организационным целям:

3.1. Стратегические, затрагивающие проблемы, связанные с кардинальными организационными целями.

3.2. Тактические, которые преследуют достижение самостоятельной цели.

4. По сроку реализации:

4.1. Долгосрочные.

4.2. Краткосрочные.

5. По возможности корректировки:

5.1. Корректируемые.

5.2. Некорректируемые.

6. По методам разработки:

6.1. Стандартизированные, которые принимаются по заранее известной схеме.

6.2. Нестандартизированные, требующие интеллектуального обоснования.

7. По форме принятия:

7.1. Коллективные.

7.2. Единоличные.

8. По числу критериев выбора:

8.1. Однокритериальные.

8.2. Многокритериальные.

Для обеспечения эффективной реализации, принимаемые управленческие решения должны быть обоснованными, непротиворечивыми, своевременными, реальными. Тактические решения основаны на систематически представляемых, своевременно получаемых сведениях по центрам ответственности и по отдельным видам продукции (услугам). Эти решения служат для достижения специфических целей, не ограниченных определенным периодом, используются в повседневной деятельности предприятия и реализуются за короткий период. При выработке стратегических решений обычно исходят из информации за кварталный или полугодовой период. Эта информация получена интеграцией внешних и внутренних данных.

На ее базе принимаются решения, приводящие к кардинальным качественным изменениям в деятельности предприятия, таким как:

появление новых тенденций во внешней и внутренней политике предприятия;

мобилизация материального и трудового потенциала предприятия;

изменение структуры предприятия;

реализация среднесрочных и долгосрочных программ развития.

При организации управленческого учета в системе управления персоналом на предприятии применяется системный подход, включающий три этапа:

1. Идентификация целого, частью которого является предмет, подлежащий рассмотрению.

2. Объяснение поведения или свойств целого.

3. Объяснение поведения или свойств предмета по его роли или функциям в содержащем его целом<sup>4</sup>.

Первым шагом в построении управленческого учета в системе управления персоналом должно стать определение задач, стоящих перед руководством. К таким задачам относятся:

♦ выработка стратегических целей развития в современных условиях;

♦ анализ рынка труда, поиск новых сегментов, определение оптимальных характеристик работников и рабочих мест;

♦ обеспечение политики агрессивного роста;

♦ использование наиболее эффективных систем управления в текущей деятельности;

♦ повышение эффективности внутрифирменных процессов, обеспечение мобильности ресурсов, поиск существующих резервов;

♦ обеспечение текущего планирования и контроля выполнения бюджета как отдельными центрами затрат, так и предприятия в целом;

♦ обеспечение вышестоящих руководителей информацией о том, каковы результаты деятельности предприятия в целом, отдельных его подразделений, видов деятельности, а также основных конкурентов на рынке;

♦ осуществление контроля за издержками путем их учета по видам и центрам затрат;

♦ создание базы данных о доходах и расходах предприятия в определенном разрезе и выявление общих тенденций.

Информационная система создается с помощью четырех подходов:

- ◆ на базе финансового учета;
- ◆ с помощью виртуальной бухгалтерии;
- ◆ на основе интеграции производственного и финансового учетов;
- ◆ с применением принципа самостоятельности и ответственности.

Основными функциями управленческого учета являются контрольно-управленческая и информационно-обеспечивающая, которые включают учет и управление затратами, в том числе и на персонал, анализ и управление движением всех видов ресурсов, разработку оценочных и сравнительных индикаторов деятельности, планирование оперативной производственной, финансовой, инвестиционной и кадровой деятельности предприятий.

Наиболее сложная функция управленческого учета - это функция принятия управленческого решения, которая связана с такими вопросами, как определение основных целей предприятия, формирование ассортимента вырабатываемой продукции, кадровой и ценовой политик. Также необходимо решать, как реагировать на отклонения от составленного плана производства. К таким отклонениям относятся: недостаточное обеспечение рабочей силой в количественном и качественном аспектах, материалами, падение спроса. Однако основной задачей управленческого учета остается контроль издержек предприятия.

Принципиальной особенностью управленческого учета в системе управления персоналом является необходимость определения затрат не только по предприятию в целом, но и внутри его по центрам ответственности и местам возникновения затрат. Это позволяет децентрализовать управление затратами, наблюдать их формирование на всех уровнях управления, использовать специфические методы контроля расходов с учетом особенностей деятельности каждого подразделения, выявлять виновников непроизводительных затрат и существенно повысить экономическую эффективность хозяйствования.

Система управленческого учета состоит из множества процедур, которые могут меняться в зависимости от целей управления и отвечают определенным принципам:

- ◆ непрерывность деятельности организации;

- ◆ использование единых для планирования и учета единиц измерения;

- ◆ оценка результатов деятельности подразделений организации;

- ◆ преемственность и многократное использование первичной и промежуточной информации для целей управления;

- ◆ формирование показателей внутренней отчетности как основы коммуникационных связей между уровнями управления;

- ◆ применение бюджетного метода управления;

- ◆ полнота, обеспечивающая исчерпывающую информацию об объектах учета;

- ◆ периодичность, отражающая производственный и коммерческие циклы организации, установленные учетной политикой.

Эффективность стратегического управленческого учета во многом определяется анализом и рассмотрением всех возможных вариантов стратегий развития предприятия по достижению главных целей с учетом:

- ◆ возможных изменений и неопределенности внешней среды;

- ◆ имеющихся внутренних ресурсов экономической системы;

- ◆ правил ведения бизнеса.

Стратегический управленческий учет нацелен на перспективу и управляет изменениями на предприятии для постановки и достижения стратегических целей. Стратегическое управление проходит в несколько этапов:

1. Определение миссии организации, т.е. совокупности ценностей, норм и идей, определяющих организационную культуру и формирующих репутацию организации. Миссия должна быть четкой, короткой, ориентироваться на потребителя и учитывать конкурентные преимущества.

2. Определение стратегических целей предприятия, т.е. желаемого состояния в будущем. В качестве основных принципов формулировки целей можно назвать: принцип соответствия, инициативы, честности, измеримости, достижимости, приоритета, координации, согласованности, контроля.

3. Выделение тактических и оперативных целей, которые уже облечены в цифры и ключевые направления к действию на ближайшую перспективу в виде конкретных планов.

4. Формулировка задач, имеющие четкие сроки и критерии выполнения и закрепленные за конкретными исполнителями.

Таким образом, управленческий учет в системе управления персоналом - это основа стратегии и тактики внутреннего управления деятельностью предприятия. Он самостоятелен, организуется в соответствии с несколькими принципами, интегрирует данные планирования и фактическую информацию. Наличие управленческого учета на предприятиях существенно повышает их инвестиционную привлекательность, так как он помогает руководителям выявить оптимальные пропорции между постоянными и переменными зат-

ратами, минимизировать предпринимательский риск.

---

<sup>1</sup> *Волошин Д.А.* Проблемы организации систем управленческого учета на производственных предприятиях // Экон. анализ: теория и практика. 2007. № 23. С. 37-42.

<sup>2</sup> *Ткач В.И., Ткач М.В.* Управленческий учет: международный опыт. М., 1994. 144 с.

<sup>3</sup> *Муругов Е.И.* Организация управленческого учета на предприятии: теоретический аспект // Экон. анализ: теория и практика. 2006. № 9. С. 53-60.

<sup>4</sup> *Хонгрен Ч.Т., Фостер Дж.* Бухгалтерский учет: управленческий аспект. М., 2000. 416 с.

*Поступила в редакцию 15.04.2009 г.*