

**А.Н. Попов**

*доктор экон. наук, проректор по экономическим и социальным вопросам*

*Марийский государственный университет*

**Н.Н. Попова**

*кандидат экон. наук, доцент, доцент кафедры анализа, финансов и статистики*

*Марийский государственный университет*

## **ОБЩИЕ ПОДХОДЫ К ПОСТРОЕНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В ЛИЗИНГОВОЙ КОМПАНИИ**

### *Аннотация*

*Формирование и внедрение системы управленческого учета в лизинговой компании позволяет повысить оперативность принятия управленческих решений, упрощает процесс заключения и "сопровождения" каждого лизингового договора, позволяет видеть состояние лизинговой компании с детализацией по различным аспектам деятельности на каждый момент времени.*

*Ключевые слова: лизинг, лизинговая компания, управленческий учет, автоматизация управления лизинговой компанией.*

### *The summary*

*Introduction of system of management accounting in the leasing company allows to raise efficiency of acceptance of administrative decisions, simplifies process of the conclusion and "support" of each leasing contract, allows to see a condition of the leasing company with detailed elaboration on various aspects of activity on each point of time.*

*Key words: leasing, the leasing company, management accounting, automation of management by the leasing company.*

Если верить неоднократным прогнозам ученых и практиков, лизинговый бизнес в России давно должен был стать высокопроцветающим и расти ежегодно значительными темпами. Однако, такие прогнозы оказываются нереализованными ввиду влияния как объективных (как то экономические кризисы, изменение в законодательной базе), так и, главным образом, субъективных факторов. Среди последних следует выделить отсутствие единой методологии определения цены на предмет лизинга, подходов к оценке групп потенциальных лизингополучателей и уровня рисков по отдельным категориям проектов. Среди причин субъективного характера можно назвать и отсутствие общепринятых подходов к формированию системы оперативной оценки ситуации. При этом лизинговый бизнес предполагает достаточно индивидуальный подход к каждому клиенту и абсолютно индивидуальное отслеживание параметров реализации каждого договора, что усложняет управление компанией на рынке.

Внедрение системы управленческого учета позволяет упростить сбор данных и в любой момент деятельности лизинговой компании получить целостную картину ее деятельности в разрезе показателей по отдельным договорам лизинга, по отдельным клиентам или их группам, по отраслям реализации лизинговых проектов и т.д.

У специалистов сегодня имеются различные мнения по поводу постановки управленческого учета и отчетности в лизинговой компании:

- выстраивать систему, основываясь на структуре лизингового платежа;
- сформировать дополнительную аналитическую систему к системе бухгалтерского учета, детализирующую расчеты (разумеется, с учетом повышения оперативности) от структуры лизингового платежа;
- ежемесячно (то есть, оперативно) формировать "Бухгалтерский баланс" и "Отчет о прибылях и убытках" и т.д.

В международной практике управленческий учет включает: планирование, учет, анализ, регулирование и контроль. Можно сказать, что, что управленческий учет расширяет финансовый и применяется, главным образом, для отражения внутренних операций предприятия.

Тактика управленческого учета (УУ) включает:

- информационное обеспечение;
- контроль и регулирование;
- оценку результатов ранее принятых управленческих решений и ответственность за их исполнение.

Стратегия УУ – это система планирования и координации управленческих решений, определяющих развитие хозяйствующего субъекта на длительный период, что способствует разработке самостоятельных систем аналитических расчетов и взаимообусловленных плановых показателей<sup>1</sup>.

Исходя из таких общеметодологических предпосылок, отметим, что в российской действительности основой для построения и дальнейшего функционирования системы управленческого учета лизинговой компании должны являться графики лизинговых платежей с возможностью варьирования факторов, влияющих на их изменение, а также их структура, связанная с затратами самого лизингодателя.

На наш взгляд нужно исходить из предпосылки, что основная цель управленческого учета – показать оперативно возможные результаты (можно сказать, приращения или потери) тех или иных управленческих решений, событий или условий. Применительно к лизинговому бизнесу система управленческого учета должна четко демонстрировать размер влияния неплатежей по конкретному лизинговому договору с определенной вероятностью на устойчивость лизинговой компании, затраты по конкретному контракту или отрасли, отдельной категории лизингополучателей. В конце концов, стоит оценить уровень затрат, связанных с обеспечением получения лизинговых платежей, включая затраты на внедрение и функционирование системы управленческого учета, например.

Данные бухгалтерского финансового учета и отчетности в данном случае не помогут, поскольку не позволяют видеть оперативную картину происходя-

---

<sup>1</sup> Чупахина Н.И. Методология управленческого учета в агрохолдингах. Автореферат дисс. доктора экон. наук. – М.: МГУ, 2010. - 47 с.

щего, не демонстрирует возможные последствия, а также (как правило) – весьма обобщены.

При организации управленческого учета в лизинговой компании следует руководствоваться существующими типовыми подходами к организации бухгалтерского управленческого учета с поправкой на специфику деятельности лизинговой компании. Проблемы, на решение которых должна быть направлена проектируемая система следующие:

- своевременность и полнота платежей лизингополучателей;
- правильность калькуляции себестоимости лизинговых услуг;
- правильное формирование финансового результата;
- эффективное управление расчетами с лизингополучателями;
- оптимизация процесса оценки потенциальных лизингополучателей и т.д.

При этом в рамках такой системы необходимо:

- своевременно получать необходимые для целей управления лизинговой компанией данные, включая управленческую отчетность, за отчетный период или даже моментально, в режиме "on-line", что позволяет оперативно принимать эффективные управленческие решения;

- получать корректную управленческую отчетность, включающую однозначно трактуемые данные по отдельным операциям или лизинговым проектам;

- получать управленческую отчетность единого формата, что позволяет проводить сравнительный анализ эффективности реализации различных проектов, отдельных направлений деятельности компании или различных временных периодов;

- оценивать исполнение текущего и стратегического плана компании, включая определение ответственных за отдельные результаты.

С учетом того, что лизинговый платеж состоит из подлежащей возврату части заемных средств лизингодателя, включая плату за привлекаемые средства, вознаграждения лизинговой компании, НДС, то на весь срок действия договора лизинга необходимо с учетом структуры платежа отслеживать финансовое состояние лизинговой компании в режиме реального времени. Составлять

Формы № 1 и № 2 бухгалтерской финансовой отчетности в этих целях ежемесячно нет особого смысла, поскольку лизингодателю интересна эффективность реализации каждого отдельного проекта (договора лизинга), а не деятельности компании за определенный период в целом. Расшифровывать статьи баланса до затрат или доходов по отдельному проекту можно, но достаточно сложно и трудоемко, то есть экономически неоправданно.

При этом надо помнить, что эффективное управление лизинговой компанией невозможно без оперативного получения информации как минимум по трем позициям, а именно:

- себестоимость лизинговых услуг;
- лизинговый портфель;
- движение денежных средств.

Можно считать, что это и есть основные элементы системы управленческого учета лизинговой компании, которые должны быть связаны между собой информационными потоками. На наш взгляд наиболее серьезную ошибку лизингодатель допускает, если сосредотачивает усилия только на одном направлении. Чаще, - это движение денежных средств – проблема организации расчетов с лизингополучателями наиболее значимая для лизингодателя, но изолированно не решаемая (как правило, вообще систему управления финансами компания начинает именно с БДДС).

Основа управленческого учета - структурированная информация, собираемая и анализируемая в мониторинговом режиме. Цель УУ – формирование полной картины финансово-экономического состояния компании в любой момент времени, выяснение запас ее прочности, определение потенциала и перспектив развития. Главный критерий эффективности системы управленческого учета – оперативность представления данных, поскольку управленческий учёт внедряется именно для повышения эффективности управления предприятием, а не для представления внешним пользователям – контролирующим государственным органам отчетности<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Карпова Т.П. Управленческий учет. – М.: ЮНИТИ-Дана, 2004. – 351 с.

При внедрении системы управленческого учета, на наш взгляд, нужно помнить, что основной вопрос, требующий решения при внедрении системы управленческого учета, - это построение финансовой структуры лизинговой компании, отражающей распределение денежных средств и финансовых потоков компании между структурными подразделениями, которые будут отвечать за их движение, то есть между центрами финансовой ответственности (ЦФО). Децентрализация управления финансами повышает оперативность работы отдельных подразделений и компании в целом, а также обеспечивает определенную "прозрачность" бизнеса в плане осуществления управленческого контроля. Недостатком децентрализации стандартно является сложность координации деятельности. Проблема может быть решена созданием системы сбалансированных показателей (BSC). При этом нужно учитывать, что в лизинговой компании многие стандартные подходы к выделению элементов финансовой системы не жизнеспособны.

Можно выделить основные типичные ошибки, имеющие место при внедрении системы управленческого учета, как методологического, так и организационного характера:

- отсутствие связи со стратегическими целями компании (возможно, вообще отсутствие системы стратегического планирования);
- неверное или нечеткое определение задач УУ;
- отсутствие в компании единой нормативной базы и единой терминологии;
- неправильное распределение функций между подразделениями или отдельными сотрудниками, ответственными за внедрение управленческого учета;
- отсутствие четкого (формализованного) механизма взаимодействия ЦФО;
- ошибки планирования: неверно установленные цели и сроки;
- отсутствие системы контроля эффективности самой системы УУ;
- отсутствие механизма получения достоверной, полной и своевременной информации.

На практике следует выделить следующие этапы внедрения системы УУ в лизинговой компании:

1. Определение необходимых функциональных границ системы УУ на основании обследования предприятия и диагностики существующих проблем учетной системы, анализа проблем информационного обеспечения управленческих решений лизинговой компании и потребностей в информации определенных видов, готовности предприятия к внедрению данной системы и, с учетом этого, определение объема и сложности работ по проекту внедрения системы УУ и разработка календарного плана выполнения данных работ.

При этом процесс обследования лизинговой компании предполагает сбор информации об основных параметрах ее деятельности, включая информацию:

- об организационной и финансовой структуре компании;
- о прочих видах деятельности;
- о структуре лизингового портфеля с детализацией по категориям объектов основных средств – предметов лизинга, сегментам, отраслям и т.д.);
- о бизнес-процессах лизинговой компании;
- о состоянии существующей информационной системы компании, включая анализ эффективности системы автоматизации управления.

2. Анализ существующего методологического обеспечения системы учета и управленческого анализа лизинговой компании. Можно сказать, что этот этап готовит базу для разработки методологического обеспечения формируемой системы управленческого учета. Здесь крайне необходимо проведение стратегического анализа, направленного на выявление стратегической цели, потенциала и перспектив развития лизинговой компании.

Далее этот этап включает выделение ЦФО, разграничение функциональных обязанностей и органов управления и проектирование структуры лизинговой компании в соответствии со стратегией. На данном этапе целесообразно осуществление формализации и описания бизнес-процессов и информационных потоков по компании в целом и под отдельный типовой лизинговый проект (категорию лизингового проекта).

Завершается этап утверждением методологии управленческого учета лизинговой компании и разработкой форм отчетности и первичных регистров управленческого учета.

Внедрение системы управленческого учета целесообразно реализовать в рамках проекта автоматизации управления деятельностью лизинговой компании. В этом случае на данном этапе выбирается также необходимый программный продукт и осуществляется подготовка технического задания.

3. На данном этапе осуществляет апробация системы управленческого учета. В случае, если проект постановки управленческого учета является частью проекта автоматизации, на этапе предусматривается также сопровождение, контроль внедрения автоматизированной системы и консультации специалистов.

При этом сегодня не существует типовых решений для автоматизации оперативного управления лизинговой компанией. Имеется положительный опыт реализации проектов по автоматизации на базе типового программного продукта "1С.Предприятие 8.0".

При автоматизации УУ можно предложить следующую структуризацию информации в рамках отдельных объектов учета:

1. Анализ движения денежных средств:

- в целом за период и по отдельным лизинговым проектам, включая информацию по статье движения денежных средств, дате и сумме движения, договору лизинга, по которому производилось движение;

- учет и анализ задолженности по платежам в соответствии с графиками, рассчитывать и начислять пени по задолженности в разрезе отраслей, регионов, менеджеров лизинговой компании, ведущих проекты, контрагентов, договоров лизинга; при этом стоит отдельно оценивать уровень задолженности (например, в процентах к общей сумме договора лизинга, или к общей сумме договоров по отдельной отрасли или категории предметов лизинга) и сроки (например, в днях), а также применяемых инструментов активизации расчетов (допустим, уровень начисленных в соответствии с положениями договора пеней);

2. Анализ лизингового портфеля: по отраслям, регионам, менеджерам, лизингополучателям, по договорам лизинга и по периодам. Данные отчета целесообразно детализировать либо графиками начислений по договорам, либо фактическими платежами от лизингополучателей.

3. Учет и анализ кредитного портфеля непосредственно лизинговой компании:

- учет кредитных линий;
- учет договоров кредита и займа;
- формирование отчета "Кредитная история организации";
- формирование отчета "Кредитный портфель" с детализацией информации по периодам, кредиторам, кредитным линиям, кредитным договорам.

Автоматизированная система управленческого учета предпочтительнее еще и потому, что здесь легко разработать процедуру корректировки графика платежей и пересчета процентов по фактическому движению денежных средств за период;

- учет залогов объектов основных средств, передаваемых в залог по договорам кредита, с расшифровкой по кредиторам, договорам кредита, договорам залога, то есть формируется "история" залогов.

4. Анализ закупок предмета лизинга в разрезе:

- отдельных поставщиков (далее – с детализацией по объемам закупок по отдельным договорам и периодам);
- отдельных предметов лизинга с детализацией по лизингополучателям, договорам лизинга, поставщикам и договорам поставки, по периодам.

5. Анализ страхового портфеля в разрезе лизингополучателей, страховых платежей, предметов лизинга (застрахованных объектов основных средств) договоров лизинга, страховщиков и договоров страхования. Можно дополнительно вести сравнительный анализ сумм страхового возмещения и стоимости объектов основных средств.

6. Учет предметов лизинга с группировкой по отдельным характеристикам. Для различных целей управления лизинговым бизнесом может потребо-

ваться группировка по отраслевой принадлежности лизингополучателя, по категории объектов основных средств и характеристикам каждого объекта, данные об их состоянии и даже целевом использовании (если лизинговые договоры реализуются с участием государства).

Подводя итог, хочется отметить, что внедрение системы управленческого учета – это один из подходов по решению проблемы повышения эффективности лизингового бизнеса путем повышения оперативности управления лизинговой компанией на каждом этапе подготовки, заключения и реализации договора лизинга; оптимизации расчетов с лизингополучателями, поставщиками, банками и т.д., что, в итоге, позволяет сохранить надежду на то, что лизинг сможет занять свое место в ряду инструментов финансирования капитальных вложений в предприятия различных отраслей и видов деятельности.