

УДК 338.2

Л. С. Боташева, М. Ш. Салпагарова

Северо-Кавказская государственная академия, г. Черкесск, email: leilushka@bk.ru;
msalpagarova74@gmail.com

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЁТ В ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Ключевые слова: управленческий учет, управление, решения, предприятие, планирование.

В статье рассматривается сущность управленческого учета, как инструмента управления предприятием. Управленческий учет непосредственно влияет на принятие решений и является одним из важнейших показателей для управленческого звена компании. В данной статье освещается значимость управленческого учета для деятельности предприятия. Раскрывается роль управленческого учета в принятии управленческих решений. В современном мире процесс управления организацией с каждым годом все усложняется. Это обусловлено развитием рыночных отношений, значительного увеличения конкуренции и огромного потока информации, который необходимо эффективно обработать для принятия управленческих решений. На руководителя предприятия возлагается огромная ответственность, она заключается в выборе курса, по которому предприятие будет следовать и развиваться в течении продолжительного времени. Так как положительная тенденция в развитие предприятия в полной мере зависит от того, как осуществляется учет, от структуры предприятия, от выбора классификации объектов управления. В нынешних рыночных отношениях недостаточно принятие традиционных решений в управлении предприятия, необходимо проявлять гибкость и учитывать особенности предприятия. А для того, чтобы разработать эффективную стратегию для управления организацией, необходимо располагать уместной и своевременной информацией, и уметь правильно ее использовать в своих целях. Базой данной информации, благодаря своим функциям, выступает управленческий учет. Таким образом, роль управленческого решения заключается, во-первых, в изменении состояния системы в направлении достижения цели, во-вторых, может сводиться к изменению самой цели, если она была своевременно некорректно поставлена и все действия (альтернативы) не приводят к ее достижению.

L. S. Botasheva, M. Sh. Salpagarova

North Caucasian State Academy, Cherkessk, email: leilushka@bk.ru;
msalpagarova74@gmail.com

MANAGEMENT ACCOUNTING IN MANAGEMENT DECISION MAKING

Keywords: management accounting, management, solutions, enterprise, planning.

The article examines the essence of management accounting as a tool for enterprise management. Management accounting directly affects decision-making and is one of the most important indicators for the management of a company. This article highlights the importance of management accounting for the activities of an enterprise. The role of management accounting in making management decisions is revealed. In the modern world, the process of managing an organization becomes more complicated every year. This is due to the development of market relations, a significant increase in competition and a huge flow of information that must be efficiently processed to make management decisions. A huge responsibility is laid on the head of the enterprise, it consists in choosing the course along which the enterprise will follow and develop over a long period of time. Since the positive trend in the development of the enterprise fully depends on how accounting is carried out, on the structure of the enterprise, on the choice of classification of management objects. In the current market relations, it is not enough to make traditional decisions in the management of an enterprise; it is necessary to be flexible and take into account the peculiarities of the enterprise. And in order to develop an effective strategy for managing an organization, you need to have relevant and timely information, and be able to use it correctly for your own purposes. The basis of this information, due to its functions, is management accounting. Thus, the role of a managerial decision consists, firstly, in changing the state of the system in the direction of achieving the goal, and secondly, it can be reduced to changing the goal itself if it was incorrectly set in a timely manner and all actions (alternatives) do not lead to its achievement.

Управленческий учет является неотъемлемой частью информационной системы организации. Управленческий учет генерирует информацию о работе структурных подразделений и служб компании для менеджеров на разных уровнях управления, чтобы они могли принимать обоснованные управленческие решения. Содержание управленческого учета определяется целями менеджмента, оно может изменяться в зависимости от интересов и обязанностей, возложенных на руководителя внутреннего отдела.

Важной задачей управленческого учета является сбор, обобщение и передача необходимой и полезной информации при принятии руководителями качественных и своевременных управленческих решений. Одно из многих определений менеджмента точно сформулировано как сбор информации, разработка решений и организация их реализации, что подчеркивает важность решений в управленческой деятельности.

Анализируя развитие менеджмента, понятно, что его теория прогрессирует в сторону развития современных технологий для принятия решений. Управленческие решения определяют различные области, такие как управление, основанное на контроле за производительностью, управление путем экстраполяции прошлого в будущее, управление путем прогнозирования изменений, управление посредством гибких решений в чрезвычайных ситуациях.

Управление компанией подразумевает процесс воздействия на руководителя аппарата для достижения положительных результатов от компании. Система управления предприятием – это совокупность всех элементов, подсистем и взаимодействия между ними, а также процессов, которые обеспечивают выполнение определенной функции организации. Система управления компании включает пять основных функций: принятие правильных решений, которые могут принести пользу компании; организация реализации данного решения; контроль и регулирование; бухгалтерский учет; реализация обратной связи. Система управления предприятием основана на трех основных компонентах: информационное обеспечение раз-

работки и внедрения решения; набор стандартных бизнес-процедур для выполнения поставленной задачи; система мотивации персонала [1].

Управленческие решения – это экономические процессы, предполагающие принятие руководителями решений в рамках корпоративного управления. Это решение может быть принято в условиях определенности, неопределенности и риска, что, безусловно, повлияет на эффективность результата решения. Процесс принятия управленческих решений включает несколько этапов и операций: сбор и анализ необходимой информации; характеристики рассматриваемой проблемы или вопроса; установление целей и критериев управления; построить модель проблемной ситуации и ее обоснование; создание альтернативных решений; принимать решение; обоснование решений; согласование решений с соответствующими ведомствами и структурами; формирование окончательного решения и его утверждение; выполнение решений; контроль за исполнением решений; изучение результатов принятых решений.

Одной из главных задач управленческого учета является обеспечение руководства предприятия информацией трех основных видов:

- данными о себестоимости продукции для целей ценообразования и оценки товарно-материальных запасов;
- данными анализа поведения затрат для целей оперативного планирования и контроля;
- данными специального анализа для принятия управленческих решений в конкретных хозяйственных ситуациях [2].

Использование релевантной информации и маржинального подхода позволяет менеджерам облегчить анализ существующих альтернатив и обоснованно выбрать оптимальное решение.

Когда есть много альтернатив, процесс принятия решений становится очень трудным. Кроме того, многие решения принимаются в новых ситуациях, которые нельзя разрешить на основе прошлого опыта. В таком случае разрабатывается модель принятия решения.

Модель принятия решений – это числовое или символическое выражение пере-

менных и параметров, которые влияют на определенные решения. Переменные – это факторы, которые контролируются системой управления, параметры – это факторы и условия эксплуатации, а также ограничения, которые не контролируются системой управления. Например, при разработке модели управления для оценки производства новых типов продуктов анализ должен включать такие параметры, как потребительский спрос, рост рынка, действия конкурентов и ограничения производственных мощностей. Переменными в этой модели являются отпускная цена единицы продукта, стоимость производства и технология производства. Основная задача при разработке такой модели – определить все переменные и параметры, которые имеют отношение к данному решению, собрать всю необходимую информацию и представить ее в подходящей форме.

Все причины, побуждающие выбрать один из рассматриваемых вариантов, в управленческом учете подразделяют на две группы: количественные и качественные факторы.

Количественные факторы легко принимают числовое выражение. К ним относятся, например, заработная плата производственных рабочих, затраты прямых материалов, расходы на аренду, отопление. Бухгалтеры и аналитики стремятся выразить в числовом виде как можно большее количество факторов.

Качественные факторы, например, качество продукции, уровень удовлетворения вкусов потребителей, стабильность отношений с основными поставщиками сырья, не поддаются прямому количественному измерению.

Следует отметить, что при анализе традиционной российской экономической деятельности, а точнее при факторном моделировании и анализе, понятия количественных и качественных факторов расходятся с пониманием этих терминов в управленческом учете в западных странах.

В России под количественными факторами понимаются объемные показатели (количество сотрудников, количество используемых материалов). Качественные факторы также можно измерить количественно; они характеризуют эффективное использование

определенных производственных ресурсов (производительность труда, капиталоемкость и т. д.).

В управленческом учете принятие решений – более систематический процесс, чем в личной жизни. Личный выбор человека влияет в первую очередь на его собственную жизнь и нескольких людей, связанных с ним. Менеджер выбирает действия не только для себя, но и для организации и других сотрудников. Управленческие решения могут повлиять на судьбу многих людей, по крайней мере, всех, кто работает с лицом, принимающим решения, и, возможно, каждого в организации [3].

Ответственность за принятие важных организационных решений – это тяжелое моральное бремя, особенно ярко выраженное на высших уровнях управления. Однако руководители всех уровней имеют дело с чужой собственностью и через нее влияют на их жизнь. Если руководитель решит уволить подчиненного, подчиненный может серьезно пострадать. Если не контролировать плохих сотрудников, организация может пострадать, что отрицательно скажется на ее владельце и всех ее сотрудниках. Поэтому лидеры, как правило, не могут принимать решения, которые считаются плохими. Прежде чем вы поймете, как лидер может действовать более рационально и систематически, необходимо ознакомиться с универсальностью процесса принятия решений, его органической связью с процессом управления и некоторыми характеристиками организационных решений.

Существует следующая классификация управленческих решений:

- основанный на субъекте-объекте: принят государством и принят субъектом;
- со степенью определенности ситуации: определенность, неопределенность, риск;
- в форме: письменной, устной и закодированной;
- исходя из характера целей и продолжительности действий: стратегические, тактические и оперативные;
- по месту и функциям в процессе управления: информационные, организационные и технологические (операционные и технологические);

- алгоритмические: программируемые и незапрограммированные; интуитивные, осуждающие и рациональные;
- с содержанием задач принятия решений и уровнем охвата объектов управления: публичные, частные и локальные;
- по организациям: индивидуальные, коллегиальные (групповые) и корпоративные;
- по причинам: ситуационным, рецептурным, программным, инициативным, сезонным;
- с повторением исполнения: однотипные, разные и новаторские (альтернативы нет);
- по масштабу воздействия: общие и частные;
- с предсказуемыми результатами: с определенными результатами, с вероятными результатами;
- по характеру разработки и реализации: уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные, осторожные;
- методы обработки информации: алгоритмические, эвристические;
- с рядом критериев: единый критерий, множественный критерий;
- по направлению воздействия: внутренние и внешние;
- по глубине воздействия: один уровень и несколько уровней;
- по степени ограниченности ресурса: с ограничением, без ограничений.

В основе процесса принятия решений по управлению компанией лежат четыре основных принципа, игнорирование которых (полностью или частично) может привести к неправильным решениям и неудовлетворительным результатам. Соблюдение этих принципов позволяет принимать качественные решения на всех уровнях организации [4].

Первый принцип – это принцип организационного соответствия. Форма организации должна быть приспособлена к бесперебойному осуществлению связей, что облегчает как процесс принятия решений, так и контроль за их выполнением. Нельзя не учитывать и того факта, что полномочия и ответственность все больше переходят «из рук в руки». Только возлагая на руководителей ответственность за результаты их решений можно подготовить лучшие руководящие кадры.

Второй принцип – политика, стратегия и цели должны быть настолько четко сформулированы, чтобы они позволяли принимать решения общего характера, касающихся новых видов деятельности, выходящей за пределы сегодняшних потребностей.

Третий принцип требует иметь достаточное количество надежных данных об изменяющейся обстановке, необходимых для поддержания эффективных связей между руководителями высшего уровня и более низкими уровнями функционирующих подразделений организации. Чрезвычайно важно производить отбор имеющихся данных таким образом, чтобы руководители высшего уровня имели в своем распоряжении только те факты, которые им действительно нужны, и не были перегружены не относящимся к делу фактическим материалом.

Четвертый принцип предусматривает гибкость, без которой могут остаться неиспользованными бесчисленные возможности. При идеальных условиях, которые включают наличие точных критериев, ясных целей и полной информации, потребность в менеджерах, принимающих решения, была бы невелика. ЭВМ смогла бы ответить на любой вопрос. К сожалению, мы живем далеко не в идеальном мире и постоянно существует потребность в квалифицированных менеджерах, определяющих оптимальные направления действий организации. По своей природе перечисленные принципы являются универсальными и их необходимо придерживаться в управленческой и предпринимательской деятельности.

При принятии решений необходимо учитывать целый ряд разнообразных факторов. К ним относятся личностные оценки руководителя, уровень риска, время и изменяющееся окружение, информационные и поведенческие ограничения, отрицательные последствия и взаимозависимость решений.

Личностные оценки содержат субъективное ранжирование важности, качества или блага. В отношении принятия решений оценки выступают в качестве компаса, указывающего человеку желательное направление, когда приходится выбирать между альтернативами действий. Помимо различий личностных оценок типичным затруд-

нением при определении оптимальных альтернатив является среда, в которой принимают решения. Решение принимается в условиях определенности, когда руководитель в точности знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора.

При определенных условиях принимается относительно немного организационных и личных решений. Однако они действительно существуют, и часто элементы более крупного решения можно принять как должное.

Решения, принятые в условиях риска, включают решения, результат которых не определен, но вероятность каждого исхода известна. Вероятность определяется как скорость, с которой происходит данное событие, и варьируется от 0 до 1. Сумма вероятностей того, что все альтернативы должны равняться единице. При определенных условиях есть только одна альтернатива.

Наиболее желательный способ определения вероятности – объективность. Вероятность объективна, когда ее можно определить математическими методами или путем статистического анализа накопленного опыта.

Выяснилось, что многие психологические факторы и личностные особенности влияют на процесс принятия решений.

Принятие управленческих решений – это во многих смыслах искусство поиска эффективных компромиссов. Одно преимущество почти всегда достигается за счет другого.

В процессе решения можно выделить следующие основные функции руководителя:

- руководитель должен управлять процессом выработки решения;
- руководитель выдвигает задачу для решения, участвует в её конкретизации и выборе оценочных критериев. Умение правильно определить и поставить задачу в чрезвычайно сложной и противоречивой ситуации является существенной обязанностью руководителя, главной творческой частью его работы;
- он выполняет сложную работу по самому принятию решения;
- руководитель организует выполнение решения, возглавляя работы на этапе реализации принятого решения.

В процессе подготовки и принятия решения участвуют два основных типа работников: системные аналитики и собственно руководители (для решения отдельных вопросов привлекаются также эксперты по определенным проблемам).

Системные аналитики должны владеть в полном объеме современными методами анализа; руководители должны владеть системным подходом к принятию решений и иметь общее представление о методах и средствах используемых в процессе подготовки и принятия решения [5].

Разработка решения ведется совместно менеджерами и системными аналитиками. Одна из важнейших задач системного аналитика – помочь лидеру определить цель его деятельности по принятию решений – что это такое или каким должно быть.

Процесс определения целей можно повторить. Системный аналитик на основе доступного инструктивного материала, данных прогнозов, мнения отдельных специалистов и т. д. Составляет список всех возможных целей, которые не обязательно являются точными и полными, и систематизирует их.

Затем он представил эти данные менеджеру. При этом может оказаться, что предложение системного аналитика не идет в голову. Обмен мнениями помогает прояснить старые цели и определить новые. Системный аналитик помогает правильно расшифровать подход к определению целей, провести процесс их определения более качественно, применить определенные логические принципы, по возможности внедрить количественные методы оценки.

Большинство руководителей, работая с системными аналитиками над определением проблем, сталкиваются с проблемами и возможностями, о которых раньше не знали, и становятся очевидными только в процессе.

Привлечение лидеров к исследованию аналитических проблем – важный фактор успеха. Участие руководителя в установлении критериев, определении и ранжировании целей имеет решающее влияние на реализацию результатов.

У этой формы сотрудничества есть два преимущества. С одной стороны, проблема ставится в форме, адекватной

потребностям менеджмента, с другой стороны, лидер, принимающий участие в формализации той или иной управленческой ситуации, имеет четкое представление об ограниченности вывода. системный аналитик и способы получения результатов помогут ему принимать более обоснованные решения.

Системные аналитики рассматривают принятие решений как самостоятельный процесс, тогда как для менеджеров принятие решений является лишь частью всего процесса управления, где необходимо учитывать объективные и субъективные факторы, влияющие на решение проблемы. Различия во взглядах между системными аналитиками и менеджерами также проявляются в оценке рисков при принятии решений.

Руководитель выбирает единственное решение из предложенных системным аналитиком. Он или она должны немедленно запросить аналитические данные у системного аналитика, даже если они неполные. Несвоевременные решения – это более грубые ошибки, чреватые более серьезными последствиями, чем решения, которые приняты, но содержат ошибки.

Управленческий учет – это система сбора и обобщения информации о хозяйственной деятельности организации для принятия управленческих решений. Управленческий учет предназначен для решения внутренних управленческих задач и знаний предприятия [6].

Основными показателями информации управленческого учета являются руководители компании, руководители структурных подразделений, менеджеры. В настоящее время в России нет юридических требований

к управленческому учету, поэтому он может принимать любую форму, которую требует компания.

Составные части управленческого учета – это:

- производственный учет;
- бюджетирование;
- управленческий контроль;
- управленческий анализ;
- принятие управленческих решений;
- внутренняя (сегментарная) отчетность.

Основные задачи управленческого учета:

1. Учет наличия и движения материальных, финансовых и трудовых ресурсов и предоставление информации по ним менеджерам;

2. Учет затрат и доходов и отклонений по ним от установленных норм, стандартов и смет в целом по организации и по центрам ответственности, по группам изделий и по другим позициям;

3. Расчет различных показателей фактических затрат (полные производственные затраты, неполные производственные затраты, себестоимость реализованной продукции и т. д.);

4. Контроль и анализ хозяйственной деятельности и структурных подразделений;

5. Прогнозирование будущих событий и принятие управленческих решений;

6. Управленческая отчетность [7].

Принятие верных решений является основой обеспечения конкурентоспособности организации на рынке, создания рациональной организационной структуры, эффективного применения политики, а также сохранения хорошей репутации предприятия.

Библиографический список

1. Ильина А. В., Илышева Н.Н. Управленческий учет: учеб. пособие. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. 180 с.
2. Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет: учебник. М: Омега-Л, 2007.570 с.
3. Разработка управленческого решения на основе метода сценариев. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=829343> (дата обращения: 20.05.2021).
4. Порядок принятия управленческих решений. [Электронный ресурс]. URL: https://studbooks.net/1198265/menedzhment/poryadok_prinyatiya_upravlencheskihresheniy (дата обращения: 20.05.2021).

5. Роль руководителя в процессе принятия решения. [Электронный ресурс]. URL: https://studbooks.net/1397260/menedzhment/rol_ukovoditelya_protssesse_prinyatiiresheniya (дата обращения: 20.05.2021).
6. Бескоровайная С.А. Бухгалтерский (управленческий) учет: Конспект лекций / Составитель: Бескоровайная С.А. М.: МГУП, 2009. 118 с.
7. Управленческий учёт и его роль в принятии управленческих решений. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.stud24.ru/management/upravlencheskij-uchjot-i-ego-rol/28980-90318-page3.html> (дата обращения: 20.05.2021).