

**Секция «5. Бухгалтерский учет, анализ, аудит и статистика:  
состояние, проблемы, перспективы»**

**Роль управленческого учета в принятии правильного управленческого  
решения**

***Парова Бэла Гиланиевна***

*Студент*

*Финансовый университет при Правительстве РФ, Учет и аудит, Москва, Россия*

*E-mail: bparova@mail.ru*

*Научный руководитель*

*к. п. н., доцент Комаров Алексей Валерьевич*

Несомненно, одной из важнейших задач руководителя любого предприятия является наиболее эффективное использование имеющихся в его распоряжении ресурсов. В связи с этим возникает необходимость в актуальной и полной информации о наличии и состоянии таких ресурсов. Так как бухгалтерский учет не снабжает такой информацией, возрастает роль управленческого учета, как наиболее значимого рычага механизма управления.

Хорнгрен Ч.Т. и Фостер Дж. В своем труде предлагают следующее определение: «Управленческий учет - это идентификация, измерение, сбор, систематизация, анализ, разложение, интерпретация и передача информации, необходимой для управления какими-либо объектами». [...]

В книге «Управленческий учет» под редакцией А.Д. Шеремета приводится определение, сходное с представленным выше: «Управленческий учет – подсистема бухгалтерского учета, которая в рамках одной организации обеспечивает ее управленческий аппарат информацией, используемой для планирования, собственно управления и контроля за деятельностью организации. Этот процесс включает выявление, измерение, сбор, анализ, подготовку, интерпретацию, передачу и прием информации, необходимой управленческому аппарату для выполнения его функций».

Похожее определение предлагает М.А. Вахрушина. Управленческий учет она определяет как самостоятельное направление бухгалтерского учета организации, которое обеспечивает ее управленческий аппарат информацией, используемой для планирования, управления, контроля и оценки организации в целом, а также ее структурных подразделений».

Информация управленческого учета предназначена для менеджера для дополнительного сведения и принятия управленческого решения. Так, информация, направленная на удовлетворение потребностей руководителя о том насколько хорошо или плохо он работает, при ее систематизированной обработке также может стать информацией для принятия решения, поскольку с ее помощью могут быть зафиксированы негативные или позитивные тенденции, требующие соответствующего реагирования. Граница, разделяющая функции привлечения внимания и решения проблем настолько размыта, что не позволяет вполне однозначно идентифицировать каждую из них. Как правило, перечисленные функции присутствуют в любом элементе управленческой учетной информации, но соотношение между ними определяется конкретными обстоятельствами.

Поэтому информация для принятия решений должна отражать четко сформулированную проблему, которая либо уже возникла, либо может возникнуть в ближайшее время. Каждая форма такого отчета должна учитывать запросы и пожелания руководителей, которые в большинстве случаев являются инициаторами постановки проблемы. Ответственность за принятие того или иного решения несут руководители различных уровней управления. На основе представляемой им информации, могут быть приниматься решения тактического и стратегического характера. Под решениями тактического, т.е. оперативного характера, в данном контексте, понимается тип действий, предполагающий получение оптимальных результатов при использовании определенного объема ресурсов и заданной организации работ. В принятии решений тактического характера первостепенная роль отводится руководителям среднего уровня, руководители высшего уровня играют в данном случае роль второстепенную. К решениям тактического характера на предприятиях можно отнести такие вопросы как:

- изменение цен реализации на внешнем и внутреннем рынке;
- проведение различных видов ремонта;
- ввод в эксплуатацию новых объектов;
- анализ соблюдения норм на предприятии.

Решения стратегического характера это решения, оказывающие или способные оказывать долговременное влияние (10 лет) на финансовое состояние предприятия и его финансовые результаты. Указанные решения оказывают положительное влияние на деятельность предприятия, увеличивая или снижая эффективность использования ресурсов. Принятие решений стратегического характера относится к компетенции высших уровней управления. Эти решения способны оказывать влияние на стратегию развития предприятия.

К решениям стратегического характера относят:

- освоение новых технологических процессов;
- определение ценовой политики;
- изменения организационной структуры предприятия;
- кадровая политика;
- инвестиционная политика предприятия;
- маркетинговая политика.

Управленческий учет должен анализировать как имеющийся опыт и практику предыдущих периодов, так и явлений и проблем, возникших впервые, по результатам анализа которых он должен давать оценку положительных и отрицательных последствий возможного варианта решения. Исходя из вышеизложенного предполагается, что процесс принятия управленческих решений на каждом предприятии не может быть определен строгими правилами, схемами и алгоритмами. Вместе с тем, в анализе процесса принятия управленческих решений целесообразно выделить наиболее значимых его элементов.

Рассмотрим процесс принятия решения по «выбору альтернативы», включающий в себя несколько этапов: определение цели; необходимость принятия решения; поиск и выявление альтернатив решения; оценка вариантов решения; выбор предпочтительного варианта решения; осуществление предпочтительного варианта решения; мониторинг результата принятия решения.

Подготовка и принятие управленческих решений представляют собой, прежде всего, процесс рассмотрения проблемы, ее оценки, детального анализа, прогнозирования. Возникшая проблема должна решаться еще на начальной стадии принятия управленческого решения – стадии определения целей и задач деятельности предприятия. В этой связи, прежде чем принять правильное решение, необходимо определить цель, что позволит руководителю, менеджерам оценить предпочтительность одного варианта действий перед другим.

Следующий этап процесса принятия управленческого решения – это поиск и выявление вариантов решения. На данном этапе решаются следующие вопросы:

- какой объем товаров (услуг) производить (оказывать);
- стоит ли проводить привлекать дополнительные ресурсы;

Выбор одного из вариантов решения предполагает финансовый анализ каждого из них (прогноз ожидаемых затрат и выгод в результате принятия решения). На этом этапе роль бухгалтера-аналитика заключается в предоставлении прогнозной информации, т.е. им рассматриваются альтернативные варианты действий с возможными положительными и отрицательными результатами. На этом этапе процесса принятия управленческих решений осуществляется основной информационный вклад управленческого учета, поэтому он является самым трудным.

Сравнительная оценка ряда альтернативных вариантов решений дает основание для выбора из них оптимального, в наибольшей степени отвечающего целям предприятия. Выбор оптимального варианта последующих действий осуществляют менеджеры предприятия. В целях обеспечения наибольшей эффективности и во избежание отрицательных последствий принимаемых решений руководителю должны быть присущи такие положительные качества как: наличие разносторонних теоретических знаний, практических навыков, способность к управлению, опыт разработки управленческих решений и так называемая «предпринимательская жилка».

Если до принятия менеджером управленческого решения задачей бухгалтера-аналитика является сбор и обобщение информации о конкретной проблеме, поиск различных вариантов ее решения и представление полной информации руководителю, принимающему то или иное решение, то после выбора предпочтительного варианта решения и по результатам его принятия бухгалтер-аналитик должен проанализировать успешность достижения поставленной цели и представить руководству анализ результатов внедрения.

На стадии сравнения полученных и планируемых результатов процесс принятия решений, по сути, становится частью цикла планирования и контроля. Задачей процесса контроля является корректирование деятельности для достижения поставленных целей и задач. Для осуществления мониторинга результатов деятельности бухгалтер-аналитик готовит специальные отчеты и представляет их руководителям, ответственным за выполнение определенных решений. Информация, содержащаяся в отчетах, обеспечивает обратную связь для сравнения запланированных и фактических результатов.

Планы, в свою очередь, могут уточняться, если результаты сравнений показывают, что какие-то запланированные показатели не могут быть достигнуты. Обратная связь между последним и первым этапами свидетельствует о том, что если они не могут быть реализованы, то необходимо рассмотреть альтернативные курсы действий, кото-

рые обеспечат достижение целей предприятия.

### Литература

1. Алдашкин Ф.И., Алиева А.Г. Бухгалтерский учет в нефтяной и газовой промышленности: Учебник для вузов. – М.: Недра, 1990.
2. Апчерч А. – Управленческий учет: принципы и практика: Пер.с англ./ Под ред. Я.В.Соколова, И.А.Смирновой.- М.: Финансы и статистика, 2002.
3. Бройде И.М. Финансы нефтяной и газовой промышленности. Изд. 2-е, перераб. и доп. М.: Недра, 1969.
4. Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет: Учебник для вузов. 2-е изд., доп. и пер. – М.: ИКФ Омега-Л; Высш. шк., 2002.
5. Грей Ф. Добыча нефти: Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2001.
6. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет. Пер. с англ./ Под ред. С.А. Табалиной. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.
7. Мидделтон Д. Бухгалтерский учет и принятие управленческих решений / Пер. с англ. Под ред. И.И. Елисеевой. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997.
8. Управленческий учет. Учебное пособие. /Под ред. А.Д. Шеремета. – М.: ФБК-ПРЕСС, 2009. - 510 с.
9. Хорнгрен, Ч.Т., Фостер, Дж. Бухгалтерский учет: управленческий аспект./– М.: Финансы и статистика, 2004. – 415 с.