

## Методы управленческого учета при обосновании управленческих решений

Неф Е.В.

студент бакалавриата,

4 курс, факультет “Экономический”

Котова К.Ю.

кандидат экономических наук, доцент

ФГБОУ ВО “Пермский государственный национальный  
исследовательский университет”

e-mail: [nefkatika@mail.ru](mailto:nefkatika@mail.ru)

Россия, Пермь

*Аннотация:* В статье дано понятие управленческих решений как выбора одного из альтернативных вариантов в целях оптимального развития событий. Предложен авторский подход к сопоставлению управленческих решений и методов их обоснования, основанный на применении междисциплинарного знания. В современных условиях развития цифровой экономики расширение возможностей верификации управленческих решений связано с использованием компьютерных технологий.

*Ключевые слова:* управленческое решение, методы обоснования управленческих решений, актуальные методы управленческого анализа.

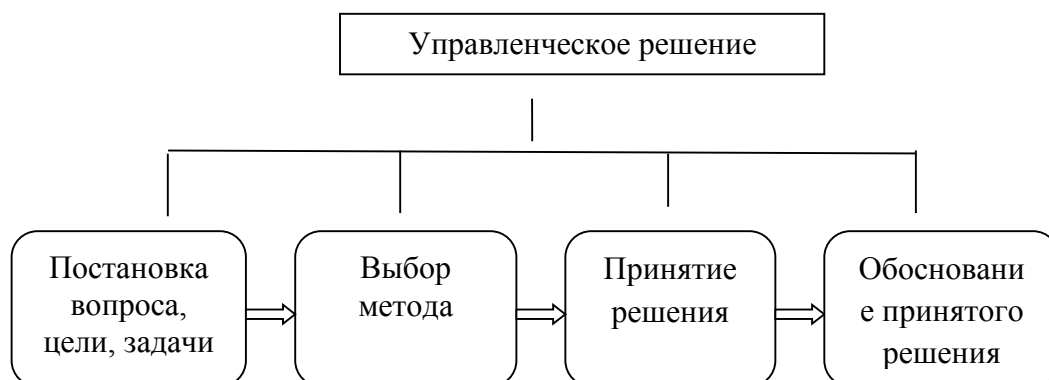
Среди ученых-экономистов не сложилось единого понимания термина «управленческое решение». Так, И.Н. Герчикова, отражая сущность понятия, рассматривает его как «результат конкретной управленческой деятельности менеджера» [3]. Ф.М. Русинов и М.Л. Разу описывают управленческие решения как «процесс выбора разумной альтернативы решения проблемы» [9]. Авторы учебника под редакцией М.М. Максимцов считают, что управленческое решение – это «выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и направленный на достижение целей организации» [6]. По словам А.А. Радугина: «управленческое решение представляет собой сознательный выбор того, как себя вести или мыслить определенных образом в данных обстоятельствах. Если выбор сделан – решение принято» [8]. Также Р.А. Фатхутдинов определяет управленческое решение как «результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели» [11].

Таким образом, понимание содержания управленческого решения сводится в основном к тому, что принятие решения предполагает некий выбор из нескольких альтернативных вариантов и оптимального развития

событий. Наиболее важные управленческие решения осуществляются на основе анализа.

По словам профессора Ф. Харрисона, «принятие решений – неотъемлемая часть менеджмента любой организации» [12].

По нашему мнению, понятие «управленческое решение» можно подразделить на несколько этапов:



**Рисунок 1.** Этапы управленческих решений

В связи с тем, что деятельность любого предприятия связана с взаимодействием объективных и субъективных факторов, управленческие решения отличаются многообразием форм (см. табл 1).

**Таблица 1.**

**Классификация управленческих решений\***

Признак	Управленческие решения
По масштабам воздействия	- общие - частные
По времени действия	- стратегические - оперативные
По прогнозируемым свойствам	- с определенным результатом - с вероятным исходом
По методам переработки информации	- алгоритмические - эвристические
По числу критериев	- однокритериальные - многокритериальные
По направлению воздействия	- внутренние - внешние
По глубине воздействия	- одноуровневые - многоуровневые
По способу принятия	- индивидуальные - коллективные
По способу фиксации	- письменные - устные

\* Составлено автором с использованием источников [2,4,5]

Таким образом, при управлении деятельностью предприятия существует множество видов управленческих решений, от которых зависит его дальнейшее развитие.

Для принятия своевременных и обоснованных управленческих решений необходима точная и полная информация о деятельности предприятия. Основной целью управленческого учета является предоставление руководству организации полного комплекса фактических, плановых и прогнозных данных о его деятельности как экономической и производственной единицы.

На практике часто возникает необходимость в инструменте, который бы помогал руководству в принятии управленческих решений. Таким инструментом можно считать методы обоснования управленческих решений (рисунок 2).



**Рисунок 2.** Методы обоснования управленческих решений

Следует более подробно рассмотреть верифицируемые и неверифицируемые методы при обосновании управленческих решений [7].

Верифицируемые методы:

- Аналитические – устанавливают зависимости между факторами и принятыми решениями. Данные методы включают анализ поступающей информации, анализ альтернативных вариантов решений, анализ отклонений полученных результатов от запланированных.
- Статистические – основаны на сборе и обработке статистических материалов. Позволяют вести учет случайных влияний и отклонений. Данный метод включает факторный анализ, кластерный анализ, методы статистического контроля качества и др.

- Методы математического программирования –применяются при планировании номенклатуры и ассортимента изделий, регулировании запасов и т.д.

Неверифицируемые методы:

- Экспертная оценка – основана на выявлении достаточности разработанных и применяемых показателей для управленческого учета, анализ своевременности предоставления необходимой информации для принятия управленческих решений, оценка системы взаимодействия отделов и должностных лиц организации и т.д.

Таким образом, методы управленческого учета помогают руководству в принятии конкретных решений, а управленческий анализ устанавливает зависимость между методами обоснования управленческих решений и принятыми решениями.

Для правильных и своевременных управленческих решений необходимо применять актуальные методы управленческого анализа (см. табл. 2) [4]. Управленческий анализ включает в себя и объединяет методы различных экономико-математических дисциплин – в этом и заключается его основное преимущество.

**Таблица 2.**

Сопоставление управленческих решений и методов их обоснования

	<b>Управленческие решения</b>	<b>Методы</b>
<b>Верифицируемые методы</b>	1. Снижение отклонений фактических затрат от нормативных 2. Определение резерва снижения себестоимости 3. Анализ первичной поступающей информации 4. Анализ альтернативных вариантов решений	<i>Аналитические:</i> - оценочный метод - оценочно-поисковый метод
	1. Контроль над качеством продукции 2. Ценообразование 3. Минимизация отклонений фактических затрат от плановых 4. Обоснование изменения структуры производства	<i>Статистические:</i> - относительных величин - средних величин - аналитических таблиц - графические методы - факторный анализ - кластерный анализ - методы статистического контроля
	1. Планирование ассортимента продукции 2. Контроль над запасами продукции 3. Сокращение затрат на производство продукции	<i>Математического программирования:</i> - коэффициентный анализ (KPI) - direct-costing - just in time - мини-макси - линейное программирование

	<p>4. Расчет премий за выполнение плана</p> <p>5. Прогнозирование бюджета (денежных средств, прибыли)</p> <p>6. Ценообразование</p> <p>7. Анализ безубыточности производства</p>	<p>- нелинейное программирование</p> <p>- детерминированный факторный анализ</p> <p>- стохастический факторный анализ</p>
<b>Неверифицируемые методы</b>	<p>1. Оценка взаимодействия отделов предприятия</p> <p>2. Контроль над деятельностью подразделений</p> <p>3. Эффективность работы всего персонала и каждого работника отдельно</p>	<p><i>Экспертные оценки:</i></p> <p>- индивидуальное мнение экспертов (анкетный опрос)</p> <p>- коллективная работа экспертной группы («мозговая атака», совещания, деловые игры)</p>
<b>Методы стратегического анализа</b>	<p>1. Анализ безубыточности производства</p> <p>2. Анализ соотношения затрат, доходов и прибыли</p> <p>3. Оценка зависимости полученной прибыли от затрат, продажных цен, объема производства</p> <p>4. Анализ соотношения постоянных и переменных затрат</p>	CVP-анализ
	<p>1. Оценка сильных сторон предприятия</p> <p>2. Анализ недостатков</p> <p>3. Анализ внешних и внутренних угроз в деятельности предприятия</p> <p>4. Оценка возможностей улучшения деятельности предприятия</p>	<p>SWOT-анализ</p> <p>STEP-анализ</p>
	<p>1. Анализ возможностей модернизации производства</p> <p>2. Выпуск дополнительной продукции</p> <p>3. Формирование резерва</p>	Анализ возможностей и ресурсов
	<p>1. Определение себестоимости на разных стадиях жизненного цикла</p> <p>2. Выявление резервов по снижению себестоимости</p> <p>3. Контроль затрат на продукт в процессе его жизненного цикла</p> <p>4. Выбор варианта производства конкретного вида продукции</p>	<p>Анализ стратегической себестоимости по стадиям жизненного цикла продукта</p> <p>- Keisen-costing</p> <p>- Target-costing</p>
	<p>1. Оценка конкурентоспособности</p> <p>2. Ценообразование</p>	Отраслевой анализ

Таким образом, метод управленческого учета зависит от целей, которые ставит перед собой управленческий аппарат предприятия. В соответствии с выбранными методами управленческого анализа могут быть приняты различные управленческие решения. Для эффективного управления предприятием необходимо с помощью актуальных методов управленческого анализа правильно сопоставить управленческое решение, к которому хочет прийти управленческий персонал и методы его обоснования. Управленческий анализ основан на междисциплинарном подходе: он объединяет методы элементарной математики, эконометрики, статистики, экономического анализа, математического моделирования и т.д. В зависимости от выбранных методов могут быть приняты конкретные управленческие решения в отношении разных объектов учета. Преимуществом цифровой экономики является возможность использования современных технологий автоматизации обработки информации, больших баз данных, что позволяет повысить верифицируемость принимаемых решений, сократить материальные, трудовые, временные и др. затраты ресурсов.

#### ***Список литературы:***

1. Адрианова Ж.К., Котова К.Ю. Управленческие решения: применение метода мини-макси в организациях сферы услуг. – 2015. – С. 4-11.
2. Васильчук О.И. Использование данных управленческого учета при принятии управленческих решений // Вестник университета (Поволжский государственный университет сервиса). – 2013.
3. Виды управленческих решений. Режим доступа: URL: <https://studme.org> (дата обращения: 26.03.2019).
4. Герчикова И.Н. Менеджмент. – 2010. – С. 123.
5. Котова К.Ю., Красавина О.В. О возможностях повышения эффективности управленческих решений // Заметки ученого. – 2016. – С.34-40
6. Котова К.Ю., Мельникова Е.Е. О современных методах управленческого анализа. – 2018.
7. Котова К.Ю. Современные подходы к распределению косвенных расходов банка. – 2017.
8. Максимцов М.М. и др. Менеджмент. – 2014. – С. 192.
9. Методы обоснования, принятия и реализации управленческих решений. Режим доступа: URL: <https://studfiles.net> (дата обращения: 24.02.2019).
10. Радугин А.А. Основы менеджмента. – 1998. – С.215.
11. Русинов Ф.М. и Разу М.Л. Современный российский менеджмент. – 2000. – С. 255.
12. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. – 2008. – С.122
13. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – 2008. – С. 14
14. Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. – 2002. – С. 110.

Контактный телефон +79523295503