

## УЧЕТНО-АНАЛИТИЧЕСКАЯ ИНФОРМАЦИЯ В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

*E.E. Исаева,  
аспирантка кафедры  
анализа хозяйствен-  
ной деятельности и  
аудита, СГСЭУ*

Система управления хозяйствующего субъекта оперирует определенной информацией. Принятие управленческих решений во многом зависит от полноты и достоверности исходной информации, которая практически никогда не бывает полной.

На основе поставленной цели управляющая система принимает управленческие решения и выдает соответствующие команды управляемой системе. Сама цель разрабатывается на основе портфеля заказов, созданного на базе маркетингового анализа, ресурсных возможностей хозяйствующего субъекта и может быть представлена в виде основных производственно-хозяйственных и финансовых показателей в учете и отчетности, бизнес-плане, в бюджетах различного уровня и сметах расходов, что позволяет сформулировать командную информацию. Эта информация передается объектам управления в виде заданий, смет, бюджетов, приказов, распоряжений, нормативов и прочего, что обеспечивает ее выполнение с учетом корректировок в зависимости от внешних и внутренних факторов.

Конечным результатом внешней стороны деятельности хозяйствующего субъекта является создание определенного имиджа, а внутренней – то, что определяет, насколько эффективно налажена работа структурных подразделений хозяйствующего субъекта, обеспеченность руководства достоверной и оперативной информацией, рациональное использование ресурсов и достижение намеченных целей, что в результате должно привести к увеличению суммы доходов и повышению рентабельности работы предприятия.

Информация, полученная из источников, указанных выше, необходима для анализа, контроля и регулирования текущего положения хозяйствующего субъекта, что позволяет руководителям различных рангов вырабатывать обоснованные управленческие решения.

Чтобы определить, какая информация необходима собственникам или менеджерам, а также другим пользователям информации внутри хозяйствующего субъекта, следует выявить возможности экономической системы управления в принятии обоснованных управленческих решений. Это вызывает необходимость установления особого взаимодействия между всеми элементами системы управления, т.е. планирования, организации, учета, анализа, контроля и регулирования. Кроме того, следует определить место внутреннего контроля в процессе формирования текущих управленческих решений.

Среди этих элементов, выступающих и как функции управления, следует прежде всего выделить регулирование, которое связывает между собой в единое целое отдельные элементы управления и в первую очередь такие, как учет, анализ и контроль, с реализацией принятых решений по их результатам. Поскольку результатом выполнения функций учета, контроля и анализа деятельности хозяйствующего субъекта является выработка предложений по повышению эффективности его деятельности, то регулирующий элемент обеспечивает разработку и внедрение рациональных мероприятий по реализации этих предложений.

Использование такой информации позволяет группировать и обобщать текущие данные в отчеты о достигнутых результатах по местам возникновения, центрам ответственности, видам деятельности, центрам доходов и расходов, т.е. по объектам контроля. Это предусматривает оценку состояния и использования ресурсов в процессах финансово-хозяйственной деятельности, уровня достигнутых результатов, а также выполнения делегированных полномочий менеджерами всех уровней хозяйствующего субъекта.

В отчетах, формируемых бухгалтерией, необходим сравнительный анализ фактических результатов с запланированными показателями по центрам ответственности, что позволяет информировать руководителей об отклонениях в финансово-хозяйственной деятельности.

Формирование контрольной информации об отклонениях по местам их возникновения и центрам ответственности позволяет собственникам и руководителям всех уровней уделять внимание прежде всего тем хозяйственным, производственным и финансовым операциям, которые протекают в соответствии с запланированными показателями. Тем самым способ управления по отклонениям позволяет сосредоточить внимание руководства на тех участках производственной и финансово-хозяйственной деятельности, на которых не удается достичь намеченных целей.

Информация, получаемая при выполнении функции контроля, базируется на сопоставлении фактических показателей учета с плановыми, сформированными в бизнес-плане, сметах и бюджетах, что позволяет определить отклонения и скорректировать расхождения. Это помогает исполнительному органу собственника и менеджерам оценивать возможность выполнения намеченных тактики и стратегии и, если цели их не могут быть достигнуты, то пересматривать как цели, так и долгосрочные планы хозяйствующего субъекта. Своевременное выявление производственных и финансово-хозяйственных проблем позволяет руководству принимать необходимые меры, направленные на то, чтобы хозяйствующий субъект мог избежать серьезных потерь и значительного ущерба в своей деятельности и повысить эффективность работы. Таким образом, управляющая система должна систематизировать, обобщать и анализировать полученную информацию и по результатам разрабатывать и принимать необходимые управленческие решения.

К одной из причин низкой эффективности управления можно отнести недостаточно четкое понимание иерархической структуры прав, обязанностей и интересов различных групп, так или иначе воздействующих на собственность хозяйствующего субъекта и находящихся по отношению к ней в различных положениях. Следует различать две такие категории, от которых зависит, насколько эффективно используются собственность и ресурсы экономического субъекта. Это прежде всего собственники, которые могут быть коллективными, индивидуальными, юридическими и физическими лицами. Главной их задачей является принятие текущих и перспективных управленческих решений. В процессе принятия решений о дальнейшем использовании имущества, обеспечении экономического развития хозяйствующего субъекта со стороны собственника необходим контроль за использованием вложенных средств и выполнением первоначальных планов.

Для управления хозяйствующим субъектом менеджерам нужна постоянная оценка оперативности, ответственности и эффективности принимаемых решений и предпринимаемых мер путем соотнесения поставленных целей, достигнутых результатов и затрат на достижение этих целей. Такую информацию может предоставить организованный в масштабах хозяйствующего субъекта управленческий учет, который способствует целевому продвижению управленческих решений. При этом следует отметить такую особенность в определении эффективности управления, как непосредственная связь процесса управления с контрольными, аналитическими и учетными процессами. Именно эта связь предопределила наличие в рыночной экономике некоторой степени неопределенности экономического поведения субъекта, при которой надо принимать обоснованные управлен-

ческие решения, оценивая возможные ситуации и альтернативные варианты ее решения.

Для того чтобы руководство и менеджеры хозяйствующего субъекта могли получать необходимую для них информацию, связанную с управленческими решениями, необходимо четко определить круг информации, которая нужна каждому рангу руководителей, и то, в каком виде она должна представляться, чтобы повысить эффективность управления хозяйствующим субъектом.

В процессе выработки управленческих решений используется прагматический уровень исследования информации, который определяет ее полезность для решений конкретных задач управления. Это наиболее широкий, но наименее формализованный аспект изучения информации. Без оценки полезности, ценности информации невозможен отбор данных, необходимых для функционирования систем управления и принятия управленческих решений. В какой-то степени полезность информации зависит от способности руководителя-получателя понять сообщение и сопоставить его с прежними данными, сведениями, если он ими располагает.

Полезность информации с точки зрения внешнего пользователя заключается в том, чтобы на базе сформированной достоверной бухгалтерской и налоговой отчетности, которая обеспечивает хозяйствующему субъекту определенный уровень комфорта и адаптации на рынке, принимать адекватные его финансовому состоянию решения.

Формирование достоверной бухгалтерской и налоговой отчетности в рамках принятой учетной политики осуществляется на основе единой базы данных первичной и учетной информации и традиционных приемов бухгалтерского учета. Подтверждение же достоверности информации для внешних пользователей осуществляется внешним аудитором согласно закону об аудиторской деятельности РФ и аудиторским стандартам.

Однако информация для внешних пользователей не всегда считается полезной с точки зрения внутреннего управления хозяйствующим субъектом в целях принятия эффективных решений. Поэтому необходима дополнительная учетно-контрольная и аналитическая информация, которая позволит управляющим всех уровней успешно управлять деятельностью хозяйствующего субъекта.

Информация по конкретным сферам, зонам и центрам ответственности и местам возникновения доходов и расходов, предназначенная для менеджеров различных уровней, должна отвечать требованию полезности с точки зрения принятия эффективных краткосрочных и долгосрочных управленческих решений. Потребность в такой информации и ее содержание определяются должностным уровнем менеджера и целями, которые могут достаточно часто меняться. Поэтому уровень полезности информации для управленческих целей, как считают многие экономисты, должен определяться адресностью, целевой необходимостью, оперативностью, достаточностью, аналитичностью, привязкой по времени, гибкостью и формой.

В международной практике полезность учетной информации определяется стандартами, в которых указаны ее основные характеристики, сгруппированные в три блока: информация должна быть понятна для пользователя, который обладает определенным уровнем знаний; информация считается уместной или относящейся к делу, если она влияет на экономические решения пользователей и помогает им оценивать прошлые, на-

стоящие или будущие события, или подтверждать, или исправлять прошлые оценки; и информация является надежной и достоверной, если она не содержит существенных ошибок или пристрастных оценок и правдиво отражает производственную и финансово-хозяйственную деятельность. Согласно этой градации организуются внутренние контрольные проверки достоверности и реальности информации.

При формировании потребностей верхнего уровня управления и проектировании их на нижние уровни исполнения обеспечивается получение и фиксирование на самом низшем исполнительском уровне таких первичных данных, которые в обобщенном виде смогут дать руководству необходимую информацию для принятия рациональных управленческих решений. Таким образом, система должна строиться «сверху вниз» и ориентироваться на верхний уровень. При этом руководители каждого уровня должны анализировать состав и периодичность получения необходимой информации для выполнения своих должностных функций, а исполнители, имея возможность фиксировать и передавать установленные руководством данные, должны отражать фактическое состояние дел по местам возникновения доходов и расходов, а также по центрам ответственности. Однако на сегодняшний день одним из недостатков системы управления хозяйствующим субъектом является невозможность использования экономической информации для предупреждения нежелательных явлений и отклонений, которые влияют на порождение неверных, ошибочных управленческих решений. Такую информацию может формировать внутренний контроль. Ориентация внутреннего контроля на предупреждение негативных явлений в области управления экономикой, приданье внутреннему контролю превентивного характера, отказ от преимущественно только фиксирующего учета – вот то наиболее важное, что необходимо учитывать в организации контрольной функции хозяйствующего субъекта.

Формирование превентивного характера внутреннего контроля как информационной системы проявляется в повышении роли предварительного и текущего контроля, своевременном и полном устранении причин и условий,

способствующих нарушениям и злоупотреблениям, в активизации контрольной функции всех подсистем управления экономикой хозяйствующего субъекта, в улучшении управления системой бухгалтерского учета и отчетностью и других систем, формирующих информацию для принятия решений, в обеспечении сохранности имущества, предотвращении нецелесообразных и экономически необоснованных расходов, в повышении ответственности материально-ответственных и должностных лиц.

Это позволило определить, что с учетом целей управления хозяйствующим субъектом формирование информации должно идти по таким направлениям, как получение информации о фактическом состоянии хозяйствующего субъекта, информации с целью контроля и оценки усилий, приложенных к получению прибыли как основного условия деятельности хозяйствующего субъекта, использование информации о фактическом состоянии и отклонениях с целью прогнозирования будущих показателей деятельности хозяйствующего субъекта.

Информация учета, экономического анализа, внутреннего контроля и планирования, предназначенная для нужд управления, должна строиться с учетом структуры производства и в соответствии со структурой управления, учитывая потребности должностных лиц и менеджеров, принимающих стратегические и тактические решения, по мере делегирования полномочий ответственным исполнителям.

Для принятия обоснованного перспективного решения для функционирования и развития хозяйствующего субъекта администрация должна располагать как обобщенной официальной бухгалтерской (финансовой) отчетностью, так и основными аналитическими показателями, характеризующими результаты наиболее важных направлений производственной, финансово-хозяйственной деятельности в сопоставлении с плановыми, а также в альтернативных вариантах. Такая учетно-аналитическая информация должна содержать оценку выявленных отклонений по причинам, ответственным лицам с последующим влиянием на достигнутые результаты и возможное дальнейшее функционирование, развитие хозяйствующего субъекта с учетом имеющихся ресурсов.

УДК 332.1:657.6

## СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ АДМИНИСТРАТИВНО-ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ ПО ОСНОВНЫМ НАПРАВЛЕНИЯМ НТП

*М.М. Киреев,  
аспирант кафедры  
статистики, СГСЭУ*

**ВЕСТНИК. 2008. № 2(21)**

В 2008 г. запланировано вступление России во Всемирную торговую организацию (ВТО), предусматривающее в числе прочего уменьшение таможенных барьеров для широкого доступа на внутренний российский рынок иностранного капитала, товаров и услуг зарубежных производителей. Возникает вопрос: сможет ли российская экономика на равных конкурировать с экономиками развитых стран, специализирующихся на производстве и экспорте инновационных технологий, товаров, услуг и информации и широко внедряющих результаты научно-технического прогресса в производство и социальную сферу. На современном этапе ответ на данный вопрос очевиден. Для исправления сложившейся ситуации необходимы скорейшая разработка и принятие мер, предусматривающих активизацию и наращивание научно-технического потенциала страны, стимулирование роста инвестиций в производственную инфраструктуру и развитие инно-