

УДК 338.5

АНАЛИЗ ВЗАИМОЗАВИСИМОСТИ ИНФОРМАЦИОННОЙ БАЗЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**О.В. Баянова, В.Ф. Еремеев**

Пермский государственный аграрно-технологический университет имени академика Д.Н. Прянишникова, Пермь, email: olga2673576@yandex.ru

Аннотация. В научной статье выполнен обзор научной литературы по проблемам методики и практики принятия управленческих решений, влияния на их эффективность учетно-аналитической системы, результатов экономического анализа в условиях неопределенности и риска, а также осуществления организационных перемен. Отмечено, что назначением снабженческих отчетов является минимизация материальных затрат и обеспечение бесперебойной работы производственного процесса, где важным направлением является выбор оптимального поставщика. Указано, что производственные отчеты составляются в количественном и стоимостном выражении. Определено, что количественный производственный отчет предназначен для определения объемов выполненных заказов, а стоимостной производственный отчет фокусируется на затратах в разрезе нормативного и фактического уровня. Отмечено, что без реализации произведенной продукции нет выручки и прибыли, поэтому сбытовой отчет позволяет контролировать движение готовой продукции на предприятии. Указано, что результаты хозяйственной деятельности отражаются в бухгалтерских отчетах, которые используются для проведения финансового и экономического анализа.

Ключевые слова: управленческое решение; выручка; затраты; прибыль; нормирование сырья; готовая продукция.

ANALYSIS OF THE INTERDEPENDENCE OF THE INFORMATION BASE FOR MAKING MANAGEMENT DECISIONS**O.V. Bayanova, V.F. Eremeev**

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Perm State Agro-Technological University named after academician D.N. Pryanishnikov», Perm, email: olga2673576@yandex.ru

Abstract. The scientific article provides a review of scientific literature on the problems of methodology and practice of making management decisions, the impact of the accounting and analytical system on their effectiveness, the results of economic analysis under uncertainty and risk, and the implementation of organizational changes. It is noted that the purpose of supply reports is to minimize material costs and ensure uninterrupted operation of the production process, where an important area is the selection of the optimal supplier. It is indicated that production reports are compiled in quantitative and cost terms. It is determined that a quantitative production report is designed to determine the volume of completed orders, and a cost production report focuses on costs in the context of standard and actual levels. It is noted that without the sale of manufactured products there is no revenue and profit, therefore, a sales report allows you to control the movement of finished products at the enterprise. It is indicated that the results of economic activity are reflected in accounting reports, which are used to conduct financial and economic analysis.

Keywords: management decision; revenue; costs; profit; raw material rationing; finished goods.

Дата поступления статьи в редакцию: 25.03.2025

Дата принятия статьи в печать: 25.04.2025

Введение

Принятие решений — это важнейшая функция управленческого персонала, основанная на системе отчетности предприятия. От качества информационной базы зависит эффективность принятия управленческих решений, продуктивность производственной деятельности и финансовая стабильность. Разработка информационной системы требует системного подхода, так как показатели в ней взаимосвязаны. Например, снижение выручки необратимо снизит показатели деловой активности, эффективности использования активов, платежеспособности, финансовых результатов и рентабельности.

Управление затратами в системе принятия управленческих решений занимает центральное место, так как от уровня затрат зависит прибыльность предприятия, возможность расширения и инвестиро-

вания. Производственные затраты формируют производственную себестоимость продукции, а при расчете полной себестоимости к производственным затратам следует добавить затраты на продажу. Показатели деятельности отражаются в информационной системе в разрезе мест их возникновения: отделе снабжения, производственном участке и отделе сбыта.

Проблемы формирования информационной системы для принятия управленческих решений являются предметом дискуссий многих отечественных ученых-экономистов: Конюкова О.Г. указала, что владение различными методиками анализа, а также проведение диагностики хозяйственной деятельности позволит управленческому персоналу реалистично оценивать сложившуюся ситуацию и предотвращать финансовые кризисы [1]; Балдашев Р.М., Романович В.К. представлены практические рекомендации по оптимизации управленческих процессов в условиях высокой степени неопределенности и риска [2]; Харьковский Р.Г., Воробьева Н.В., Конопелько Е.Р. предложили применение алгоритма принятия управленческих решений в процессе осуществления организационных перемен [3]; Романенко М.И. произвела группировку источников возникновения рисков, установила последствия и определила оптимальный метод принятия решений в условиях неопределенности [4]; Каримова Н.Т., Лукьянова М.Т. отметили, что высокий уровень затрат на производство приводит к низкой прибыли и поэтому возникает острая необходимость в повышении эффективности учетно-аналитической работы, которая дает принимать эффективные управленческие решения [5]; Ажлуни А.М., Шестаков Р.Б. рассмотрели управленческие аспекты принятия решений в условиях цифровой трансформации экономики, в том числе в сфере агробизнеса [6]; Саитова Д.А. исследовала процедуру проведения экономического анализа деятельности организации для принятия управленческих решений, уделила внимание изучению влияния выбранной базы сравнения показателей на достоверность результатов, а также на скорость и качество принятия управленческих решений [7]; Соколов А.П. рассмотрел вопросы методического и практического плана в области разработки и принятия управленческих решений [8]; Ершова Е.В., Разумовский Д.Ю., Разумовская Е.А. провели анализ факторов, влияющих на реализованные финансовые и потребительские решения, формирующие финансовое поведение людей [9]; Лудушкина Е.Н. провела факторный анализ прибыли на основе метода цепных подстановок, выявила, что основное влияние оказывают переменные издержки [10]. Таким образом, тема исследования является актуальной.

Цель исследования

Цель — исследование информационной базы принятия эффективных управленческих решений, а также выявление зависимости экономических показателей.

Материал и методы исследования

Система принятия решений основывается на информационных источниках, в составе которых можно выделить ряд блоков: снабженческие отчеты; производственные отчеты; сбытовые отчеты; бухгалтерские отчеты; финансовые отчеты; экономические отчеты. Назначение снабженческих отчетов в управлении деятельностью предприятия — обеспечить бесперебойную подачу сырья и материалов в производственный процесс, не допуская их излишки и залежи на складе. Для этого эффективна система нормирования расхода сырья и материалов для производственного процесса, а также нормирование остатков сырья и материалов (обеспечение страхового запаса). Несомненно, в реальной производственной деятельности нельзя абсолютно точно обеспечить остатки сырья и материалов на складе и не допустить излишков.

Развитие предприятия подразумевает не только расширение существующих направлений бизнеса, но и изменения: сокращение или закрытие производства низкодоходных и убыточных видов продукции; разработка опытных образцов новых видов продукции. Такие изменения неизбежно приводят к образованию неиспользуемых остатков сырья и материалов по причинам: больше не нужно сырье, так как больше не производится данная продукция; больше не нужно сырье, так как опытный образец не прошел отбор по качеству или себестоимости. Соответственно, неиспользуемые сырье и материалы требуют скорейшей реализации, так как каждый день нахождения их на складе приводит к дополнительным затратам (по обеспечению их хранения) и потенциальным убыткам (в случае порчи или недостачи). В таблице 1 показан расчет расхода сырья, страхового запаса и неиспользуемого остатка. Пример расчета расхода сырья, остатка на складе, страхового запаса и неиспользуемого остатка наглядно показал важность снабженческих отчетов, которые свидетельствуют об эффективности снабженческой деятельности на предприятии.

Таблица 1

Нормирование сырья, используемого в производственном процессе

Вид сырья	Поставка сырья от поставщика на склад	Расход сырья со склада		
		норма расхода на единицу продукции, м ²	объем производства продукции, шт.	объем сырья для производства продукции, м ²
Доска, ширина 0,5 см, длина 6 м	155	0,5	260	130
Доска, ширина 0,1 см, длина 6 м	10	0,8	10	8
Вид сырья	Остаток сырья на складе	Страховой запас	Неиспользуемый остаток сырья	
			объем	ликвидационная стоимость
Доска, ширина 0,5 см, длина 6 м	25	25	-	-
Доска, ширина 0,1 см, длина 6 м	2	-	2	32000

Источник: составлено автором.

Вторым важным направлением снабженческих отчетов является то, что в функции отдела снабжения входит поиск сырья соответствующего качества и минимальной стоимости. В таблице 2 показан пример выбора оптимального поставщика.

Таблица 2

Пример выбора оптимального поставщика

Вид сырья	ООО «Леспромснаб»			ООО «Древесина»		
	качество	цена, руб.	доставка, руб.	качество	цена, руб.	доставка, руб.
Доска, ширина 0,5 см, длина 6 м	хорошее	26000	6000	хорошее	22000	-
Доска, ширина 0,1 см, длина 6 м	низкое	18000	3000	хорошее	20000	-

Источник: составлено автором.

Выбор оптимального поставщика показал, что во внимание принимается качество сырья, цена и доставка (за счет поставщика или за счет покупателя). При надлежащем качестве выбор осуществляется исходя из стоимости, включающей цену и доставку. Ненадлежащее качество в расчет не принимается.

Производственные отчеты показывают объем производства продукции, а также ее себестоимость. Объемы производства в производственном отчете показывают полноту выполнения заказов (табл. 3).

Таблица 3

Выполнение заказов покупателей

Вид продукции	Заказчик № 1			Заказчик № 2		
	объем заказа, шт.	объем производства, шт.	выполнение, %	объем заказа, шт.	объем производства, шт.	выполнение, %
Деревянная продукция	300	260	87	-	-	-
Деревянная тара	-	-	-	10	10	100

Источник: составлено автором.

Отчет по выполнению заказов покупателей показывает процент их выполнения по каждому виду продукции. Количественный отчет очень важен, он позволяет системно анализировать полноту выполнения заказов, так как по условиям контракта может быть предусмотрен штраф (неустойка) за нарушение срока выполнения заказа. В стоимостном производственном отчете показывают норматив затрат, фактический размер затрат и отклонение от норматива (табл. 4).

Таблица 4

Затраты на производство продукции, руб.

Вид затрат	Деревянная продукция			Деревянная тара		
	норматив	факт	отклонение	норматив	факт	отклонение
Материальные затраты	2860000	3140000	280000	160000	200000	40000
Трудовые затраты	600000	670000	70000	150000	170000	20000
Добавленные затраты	840000	890000	50000	340000	380000	40000
Итого	4300000	4700000	400000	650000	750000	100000

Источник: составлено автором.

Производственные отчеты являются источником информации для составления сбытовых отчетов, так как целью отдела сбыта является реализация всей произведенной продукции в срок и по максимальной цене (табл. 5).

Таблица 5

Продажа готовой продукции предприятия, шт.

Вид продукции	Остаток готовой продукции на складе на начало месяца	Поступило готовой продукции за месяц на склад	Выполнение заказов		Остаток готовой продукции на складе на конец месяца
			заказчик 1	заказчик 2	
Деревянная продукция	-	260	260		-
Деревянная тара	-	10		10	-

Источник: составлено автором.

Снабженческие, производственные и сбытовые отчеты тесно связаны между собой, так как сложно произвести продукцию без запаса сырья и не получить прибыль без продажи продукции.

Результаты исследования и их обсуждение

По результатам снабженческой, производственной и сбытовой деятельности составляются бухгалтерская отчетность. Остатки сырья и готовой продукции на складе можно увидеть в бухгалтерском балансе, фрагмент которого содержится в таблице 6.

Таблица 6

Фрагмент бухгалтерского баланса, тыс. руб.

Актив			Пассив		
Статья	на 31.12.2023	на 31.12.2024	Статья	на 31.12.2023	на 31.12.2024
Запасы	400	300	Нераспределенная прибыль	200	600
Денежные средства	50	300	Кредиторская задолженность	150	50
Дебиторская задолженность	350	400	Заемные средства	450	350
Баланс	800	1000	Баланс	800	1000

Источник: составлено автором.

Пополнение денежных средств способствует погашению кредиторской задолженности и займов. Сложно осуществлять продажу неиспользуемого сырья и готовой продукции без наличия дебиторской задолженности на отчетную дату, так как условиями договора поставки может быть предусмотрена отсрочка платежа. Изменение в запасах и прибыли найдет отражение в отчете о финансовых результатах, фрагмент которого показан в таблице 7.

Рост выручки в отчете о финансовых результатах подтверждает повышение объемов продаж готовой продукции, а рост прочих доходов – своевременную продажу неиспользуемого сырья. Рост себестоимости продаж свидетельствует о росте продажи готовой продукции и росте затрат на производство, а рост прочих расходов – списание стоимости неиспользуемого сырья.

Бухгалтерские отчеты включают в себя финансовые показатели (объем денежных средств, дебиторской и кредиторской задолженности, прибыли и заемных средств), которые используются финансовым отделом для составления финансовых отчетов. Фрагмент графика платежей показан в таблице 8.

Таблица 7

Фрагмент отчета о финансовых результатах, тыс. руб.

Показатель	Значение	
	за 2023 г.	за 2024 г.
Выручка	20000	35000
Себестоимость	14000	23000
Валовая прибыль	6000	12000
Коммерческие расходы	500	1000
Управленческие расходы	1000	2000
Прибыль от продаж	4500	9000
Прочие доходы	1500	2500
Прочие расходы	500	1000
Чистая прибыль	5500	10500

Источник: составлено автором.

Таблица 8

Фрагмент графика платежей, руб.

Поступление денежных средств		Погашение платежей		Остаток денежных средств
дата	сумма	дата	сумма	
01.04.2025	1000000	02.04.2025	300000	700000
-	-	05.04.2025	500000	200000
12.04.2025	1500000	14.04.2025	700000	1000000
-	-	20.04.2025	500000	500000
-	-	30.04.2025	200000	300000

Источник: составлено автором.

Бухгалтерские отчеты используются экономическим отделом для расчета экономических показателей: показателей деловой активности (материалоемкость, материалоотдача, затратноотдача и т.д.) и эффективности использования имущества предприятия (фондоемкость, фондоотдача, оборачиваемость оборотных средств), затрат предприятия (производственных и внепроизводственных, по калькуляционным статьям и экономическим элементам) и рентабельности (продукции, продаж, активов, инвестиций). Анализ экономических показателей основывается на выявлении изменений в значениях показателей за различные отчетные периоды, а также отклонений от нормативных отраслевых значений и плановых показателей.

Выводы

Таким образом, исследование информационной базы принятия управленческих решений показало следующие результаты:

- организация производства предполагает обеспечение производственного процесса запасами сырья, необходимыми для бесперебойной работы и своевременному выполнению заказов; для фиксации наличия и движения сырья применяются снабженческие отчеты;
- главным хозяйственным процессом является производственный процесс, где производится продукция для выполнения заказов; результаты производственного процесса отражаются в количественном и стоимостном производственном отчете;
- без обеспечения продажи произведенной продукции и принятия заказов необратимо банкротство, так как не будет получена выручка; наличие дохода способствует получению прибыли, улучшению деловой активности, повышению эффективности использования имущества и рентабельности.

Литература

1. Конюкова О.Г. Влияние результатов анализа финансового состояния коммерческой организации на принятие эффективных управленческих решений // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 8-1. С. 84-90.

2. Балдашев Р.М., Романович В.К. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 3-1 (109). С. 46-49.
3. Харьковский Р.Г., Воробьева Н.В., Конопелько Е.Р. Принятие решений в процессе реализации стратегии управления изменениями // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. 2021. № 1 (43). С. 139-146.
4. Романенко М.И. Принятие решений в условиях риска и неопределенности // Современная экономика: проблемы и решения. 2020. № 4 (124). С. 96-104.
5. Каримова Н.Т., Лукьянова М.Т. Принятие управленческих решений за счет детализации управленческой информации // Проблемы научной мысли. 2024. Т.3, № 2. С. 24-26.
6. Ажлуни А.М., Шестаков Р.Б. Менеджерские аспекты агробизнеса: принятие решений в цифровой экономике // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. 2020. Т. 17, № 10. С. 48-51.
7. Сайтова Д.А. Принятие управленческих решений на основе экономического анализа // Экономика и социум. 2022. № 1-2 (92). С. 181-192.
8. Соколов А.П. Разработка и принятие управленческих решений в предпринимательских структурах на основе управления запасами // Индустриальная экономика. 2020. № 4. С. 50-53.
9. Ершова Е.В., Разумовский Д.Ю., Разумовская Е.А. Анализ факторов, влияющих на принятие решений финансового характера // Журнал прикладных исследований. 2021. № 2-2. С. 26-32.
10. Лудушкина Е.Н. Принятие решений на основе факторного анализа прибыли организации // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 6 (50). С. 296-299.