

**М.Д. Магомедов,  
Е.Ю. Алексейчева**

## **Информационное обеспечение работы предприятия**

В статье рассмотрены возможности финансового и управленческого учета в принятии решений на основе аудита конкурентоспособности предприятия по функциям управления.

*Ключевые слова:* финансовый учет; управленческий учет; внутренний аудит; конкурентоспособность предприятия.

**В** современных условиях актуальной категорией управления является «неопределенность», понимаемая как изменчивость условий, возникновение новых связей, динамичная переориентация деятельности предприятия под воздействием внешних условий и т. п. Отсутствие однозначности делает поведение субъектов экономики многовариантным, причем каждый из вариантов реализуется с той или иной вероятностью. Это означает, что уже недостаточно только сохранения четкой организации производства, планирования и других атрибутов традиционных методов управления. Подходы, основанные на организации производственной деятельности исходя из потребностей рынка и минимизации издержек, давно уже показали высокую эффективность [2; 5]. Однако чужой опыт нельзя копировать механически, предприятие должно само ощутить потребность в изменениях, найти пути формирования собственной системы управления, используя теоретические принципы и прогрессивные, подтвердившие практическую эффективность методы как ориентиры при организации своей деятельности. Этого можно достичь только на основе достоверной информации, характеризующей состояние и тенденции развития внешней и внутренней среды предприятия. Важнейшее значение в условиях кризиса приобретает информация, которая становится основным элементом конкурентной борьбы. Система информации может быть определена как совокупность процедур и методов, предназначенных для регулярного и заранее планируемого сбора, анализа и представления сведений, необходимых для принятия управленческих решений. Наличие полной и объективной информации позволяет предприятию осуществлять контроль над внутренней средой и своевременно реагировать на изменения, происходящие во внешней среде.

Инструментом сбора и интерпретации экономической информации является бухгалтерский учет, который подразделяется согласно характеру пользователей на две основные отрасли:

- финансовый учет, имеющий целью обеспечение информацией внешних пользователей;
- управленческий учет, предназначенный для внутренних пользователей.

Цели и методы управленческого и финансового учета существенно отличаются друг от друга. В то время как финансовый учет фиксирует уже совершенные операции, управленческий учет концентрирует внимание на текущих операциях и будущей деятельности предприятия. Последний оперирует более детальной информацией, позволяющей выявить причины текущего состояния дел и повлиять на дальнейший ход событий. Эта информация необходима руководству предприятия, чтобы иметь возможность контролировать хозяйственные операции, выявлять причины и корректировать отклонения от планов, составлять обоснованные планы на будущее. Задачами управленческого учета являются сбор, проверка и анализ информации финансового характера о текущей хозяйственной деятельности предприятия, а также подготовка этой информации (ее интерпретация, соответствующая группировка и т. д.) для принятия управленческих решений. Правильно построенная система управленческого учета является незаменимым инструментом для осуществления целей и задач предприятия, помогающим руководству фирмы на всех этапах принятия решения и участвующим в реализации основных функций управления.

Многие промышленные предприятия применяют не только передовые производственные технологии, но и современные концепции управления, стремясь сочетать (правда, далеко не всегда успешно) зарубежную теорию и практику менеджмента с национальными особенностями российского управления. Лидерам отраслей народного хозяйства присуща высокая автоматизация производственного процесса, на предприятиях используются автоматизированные системы управления [1]. Однако сбор и анализ информации не всегда и не везде строится исходя из необходимости обеспечения конкурентных преимуществ организации.

Для того чтобы постоянно контролировать процесс осуществления конкурентной стратегии, предприятию необходимо проводить внутренний аудит своей деятельности. Его основными целями должны быть:

- выделение областей, где существуют проблемы и новые возможности;
- выдача рекомендаций по разработке плана повышения конкурентоспособности предприятия.

В настоящее время основными проблемами учета и контроля на предприятиях пищевой промышленности являются [3; 6]:

- подмена управленческого учета финансовым и производственным;
- несогласованность информации, поступающей от отдельных подразделений и служб;
- дублирование данных, приводящее к ошибочным представлениям об объемах производства, величине выручки, прибыли и т. д.;
- черные дыры (не учитываемые в полном объеме, а то и намеренно скрывающиеся от руководства данные);
- белые пятна (неохваченные области планирования, организации, производства, контроля, стимулирования).

Остановимся подробнее на каждом из этих «достижений» системы управленческого учета, отметив, что это далеко не полный перечень.

Безусловно, финансовый и производственный учет необходимы для нормальной деятельности предприятия. Первый призван представлять информацию пользователям вне данной организации (налоговым органам и статистическим управлениям), при помощи второго исчисляется стоимость по каждому виду произведенных работ или продукции, тем самым подготавливается необходимая информация для оценки стоимости запасов продукции. Но следует помнить, что данные финансового и производственного учета отражают результаты деятельности предприятия только за прошедший период, что не позволяет верно оценивать происходящие в системе производства процессы, и в конечном итоге управленческие решения принимаются только на основе «взгляда из прошлого». К тому же системы производственного и финансового учета служат удовлетворению требований пользователей внешней отчетности, в то время как задача управленческого учета состоит в подготовке соответствующей финансовой информации для менеджмента предприятия.

Несмотря на то что большинство рабочих мест на современных предприятиях компьютеризовано, зачастую их не связывает единая информационная сеть, отсутствует единое программное обеспечение. Из-за того, что введение автоматизированных рабочих мест на действующих предприятиях происходило, как правило, поэтапно, с использованием как приобретенных, так и разработанных внутри компании программных пакетов, например, данные о производстве и отгрузке продукции невозможно сразу сопоставить. Единые, компилирующие все необходимые данные отчеты, просто невозможно составить, так как программы написаны на разных языках и результаты их работы нельзя конвертировать. Не удастся также проследить весь процесс производства продукции, поскольку в течение этого периода она несколько раз меняет код и единицу измерения. Из-за несогласованности программ одни и те же данные приходится вводить несколько раз. Так, учет готовой продукции на хранении ведется при помощи одной программы, а ее реализация — при помощи другой, что вынуждает одну и ту же накладную вводить дважды, тем самым увеличивая не только объем работы, но и риск ошибок.

Вследствие этой несогласованности данных о производстве, хранении и реализации, руководство предприятия может не знать в конкретный момент времени, сколько же имеется продукции на заводе. По этой же причине оказывается невозможным и проводить анализ прибыльности продукции, учитывать доходы и расходы в момент осуществления операций, использовать более обоснованные принципы распределения совместных затрат и т. д.

На некоторых участках предприятий учет ведется вручную, вследствие чего эти данные вообще не попадают в предоставляемые руководству сводные отчеты. Это практически сводит к нулю эффективность контроля. К таким черным дырам, в частности, относится учет вспомогательных материалов на производстве.

Что же касается помощи управленческого учета при осуществлении функций руководства, то ответ прост — ее нет. Несмотря на то что бухгалтерия предприятия функционирует стабильно, а результатом работы отдела

автоматизированных систем управления, на первый взгляд, является полная автоматизация всех процессов, применяемые методы сбора и группировки информации не позволяют получать те данные, которые действительно нужны для эффективного управления в условиях рынка и конкуренции.

С учетом всего вышеизложенного и основываясь на личном опыте, авторы настаивают на полном отделении управленческого учета от финансового. Естественно, общие величины должны быть одни и те же, но разница в том, что основной целью финансовых отчетов будет минимизация налоговых платежей легальными способами, а целью ведения управленческого учета будут в конечном итоге достижение прироста капитала при минимизации риска, повышение конкурентоспособности предприятия и любая другая выработанная руководством стратегическая задача.

Аудит конкурентоспособности предприятия должен осуществляться на всех уровнях управления и охватывать всю деятельность организации [4]. В таблице 1 представлены направления аудита конкурентоспособности по функциям управления с указанием примерного перечня подразделений, ответственных за проведение мероприятий.

Таблица 1

**Основные направления аудита конкурентоспособности предприятия**

Раздел	Направление	Подразделение предприятия
1. Конкурентная стратегия предприятия	1.1. Используемые методы. 1.2. Разработка конкурентной стратегии. 1.3. Обсуждение и принятие конкурентной стратегии. 1.4. Внедрение комплекса мероприятий. 1.5. Контроль выполнения конкурентной стратегии.	Руководство предприятия. Служба маркетинга. Отдел планирования.
2. Маркетинговые исследования	2.1. Первичные исследования. 2.2. Вторичные исследования. 2.3. Мониторинг крупных продаж. 2.4. Прогнозирование сбыта. 2.5. Маркетинговая информационная система.	Руководство предприятия. Служба маркетинга. Служба сбыта. Служба снабжения.
3. Сегментация рынка	3.1. Применение критериев сегментации. 3.2. Выбор сегментов местного рынка. 3.3. Выбор внешних рынков. 3.4. Дифференциация маркетинговых стратегий. 3.5. Оценка стратегий конкурентов.	Руководство предприятия. Служба маркетинга. Служба сбыта.

Раздел	Направление	Подразделение предприятия
4. Товарная политика	4.1. Оценка спроса на продукцию. 4.2. Ассортиментная политика. 4.3. Торговая марка. 4.4. Качество товара. 4.5. Тара и упаковка. 4.6. Инновационная политика.	Служба маркетинга. Отдел планирования. Служба сбыта. Производственная лаборатория. Производственные службы. Техническая служба.
5. Политика ценообразования	5.1. Цели ценовой политики. 5.2. Методы ценообразования. 5.3. Стратегия ценообразования. 5.4. Тактические приемы ценовой политики. 5.5. Анализ ценовой политики конкурентов.	Руководство предприятия. Отдел управленческого учета. Отдел планирования. Финансовая служба. Служба маркетинга.
6. Товародвижение	6.1. Планирование товародвижения. 6.2. Выбор каналов товародвижения. 6.3. Дилеры. 6.4. Оптовые покупатели. 6.5. Предприятия розничной торговли. 6.6. Конечные потребители.	Служба маркетинга. Служба сбыта.
7. Продвижение товара	7.1. Планирование продвижения. 7.2. Бюджет продвижения. 7.3. Организация деятельности по продвижению товаров. 7.4. Определение эффективности маркетинговых мероприятий и рекламы.	Служба маркетинга. Служба сбыта. Финансовая служба.
8. Стимулирование сбыта	8.1. Планирование стимулирования сбыта. 8.2. Структура стимулирования сбыта.	Служба маркетинга. Служба сбыта.
9. Формирование общественного мнения	9.1. Планирование public relations. 9.2. Работа со СМИ. 9.3. Формирование имиджа предприятия.	Руководство предприятия. Служба маркетинга.
10. Взаимодействие с поставщиками	10.1. Анализ деятельности поставщиков. 10.2. Оценка рисков. 10.3. Выбор поставщиков. 10.4. Стратегия формирования сырьевой базы.	Служба снабжения. Служба маркетинга.

Раздел	Направление	Подразделение предприятия
	10.5. Управление качеством сырья.	
11. Транзакционные издержки	11.1. Сбор и обработка информации по транзакциям. 11.2. Юридическое обеспечение. 11.3. Оценка связей с партнерами.	Служба маркетинга. Служба сбыта. Служба снабжения. Отдел управленческого учета. Юридический отдел.
12. Финансовая политика	12.1. Мониторинг финансового рынка. 12.2. Кредитные организации. 12.3. Эмитенты ценных бумаг. 12.4. Финансовый анализ деятельности предприятия. 12.5. Формирование финансовой репутации предприятия.	Отдел управленческого учета. Финансовая служба.
13. Издержки производства	13.1. Техническая вооруженность и использование ОПФ. 13.2. Технология производства. 13.3. Использование сырья. 13.4. Транспортные расходы. 13.5. Приемы и методы труда. 13.6. Численность и заработная плата работающих. 13.7. Непроизводственные расходы.	Отдел управленческого учета совместно со всеми подразделениями и службами предприятия.
14. Инвестиционная деятельность	14.1. Долгосрочные инвестиции. 14.2. Краткосрочные инвестиции.	Отдел управленческого учета. Финансовая служба.
15. Мотивационный механизм	15.1. Экономическая мотивация. 15.2. Организационная мотивация. 15.3. Социальная мотивация. 15.4. Психологическая мотивация. 15.5. Правовая мотивация.	Руководство предприятия. Отдел управленческого учета. Финансовая служба.

В заключение хочется отметить, что, несмотря на все сложности построения системы внутреннего аудита на предприятии, ее внедрение в современных условиях необходимо. В противном случае руководство организации рискует остаться без необходимой информации, что при худших для предприятия условиях может привести к его краху, а при лучших — к большим финансовым и моральным потерям. К тому же четкое представление проблем, стоящих

перед фирмой, позволит снизить срок окупаемости внедряемой системы, а главное — значительно повысит эффективность управления предприятием.

### *Литература*

1. *Алексейчева Е.Ю.* Инновации как фактор повышения конкурентоспособности предприятия // Пиво и напитки. 2005. № 5. С. 12–14.
2. *Алексейчева Е.Ю.* Интеграция предприятий как фактор обеспечения конкурентоспособности // Пищевая промышленность. 2005. № 7. С. 42.
3. *Алексейчева Е.Ю., Магомедов М.Д., Строев В.В.* Повышение эффективности развития предприятий пищевой промышленности // Пищевая промышленность. 2011. № 11. С. 40–43.
4. *Магомедов М.Д., Алексейчева Е.Ю.* Конкурентоспособная система управления предприятием // Пищевая промышленность. 2001. № 7. С. 22.
5. *Магомедов М.Д., Алексейчева Е.Ю.* Оптимизация ассортимента продукции — предпосылка повышения конкурентоспособности // Пищевая промышленность. 2001. № 5. С. 42.
6. *Оганесянц Л.А., Саркисов Г.И., Магомедов М.Д., Алексейчева Е.Ю.* Эффективность развития предприятий пивоваренной отрасли // Пиво и напитки. 2012. № 3. С. 4–8.

### *Literatura*

1. *Aleksejcheva E.Yu.* Innovacii kak faktor povы'sheniya konkurentosposobnosti predpriyatiya // Pivo i napitki. 2005. № 5. S. 12–14.
2. *Aleksejcheva E.Yu.* Integraciya predpriyatij kak faktor obespecheniya konkurentosposobnosti // Pishhevaya promы'shlennost'. 2005. № 7. S. 42.
3. *Aleksejcheva E.Yu., Magomedov M.D., Stroev V.V.* Povy'shenie e'ffektivnosti razvitiya predpriyatij pishhevoj promы'shlennosti // Pishhevaya promы'shlennost'. 2011. № 11. S. 40–43.
4. *Magomedov M.D., Aleksejcheva E.Yu.* Konkurentosposobnaya sistema upravleniya predpriyatiem // Pishhevaya promы'shlennost'. 2001. № 7. S. 22.
5. *Magomedov M.D., Aleksejcheva E.Yu.* Optimizaciya assortimenta produkcii — predposы'lka povы'sheniya konkurentosposobnosti // Pishhevaya promы'shlennost'. 2001. № 5. S. 42.
6. *Oganesyancz L.A., Sarkisov G.I., Magomedov M.D., Aleksejcheva E.Yu.* E'ffektivnost' razvitiya predpriyatij pivovarennoj otrasli // Pivo i napitki. 2012. № 3. S. 4–8.

*M.D. Magomedov,  
E.Yu. Aleksejcheva*

### **Information Support of Work of the Enterprise**

The article discusses the possibilities of financial and managerial accounting in decision-making on the basis of the audit of the competitiveness of the enterprise on management functions.

*Keywords:* financial accounting; management accounting; internal audit; competitiveness of enterprise.