

УДК 338.5 DOI: 10.14451/1.240.483

IT-разработки для принятия управленческих решений на основании упрощенного управленческого учета для малого торгового предприятия

© 2024 **Золотарев Сергей Александрович**

Аспирант 2 курса, Управление информационными технологиями в организации. Университет Синергия, Россия, Москва.

E-mail: srgonxt@gmail.com

© 2024 **Захаров Александр Викторович**

Кандидат экономических наук, доцент, декан факультета Информационных технологий.

Университета Синергия.

E-mail: VVZakharov@synergy.ru

Ключевые слова: управление, информация, ресурсы, данные, информационные системы, цифровизация, прогнозирование, жизненный цикл.

В статье обоснована значимость управленческих решений в сфере упрощенного управленческого учета. Представлены виды управленческих решений малых торговых предприятий и особенности их классификации, а также этапы жизненного цикла IT-разработки для принятия управленческих решений на основании упрощенного управленческого учета для малого торгового предприятия учета.

По мере изменения экономической ситуации в стране конкуренция между компаниями усиливается, поэтому предпринимателям очень важно осознавать и понимать конкретную ситуацию меняющегося рынка своих товаров или услуг. Информация приобрела другое значение – основа управления всем бизнесом. Для достижения стратегических и тактических целей необходимо опираться на реальные и достоверные данные, адекватно отражающие состояние, ресурсы, запасы и перспективы объекта управления, рыночную среду. Информация, наряду

с финансами, материалами, машинами и оборудованием, персоналом и инструментами управления, относится к основным ресурсам бизнеса и производства, но занимает в этом списке особое место, поскольку все остальные ресурсы можно регулировать и управлять посредством информации, то есть с информацией и на ее основе.

Управленческий учет становится системой, которая собирает, обрабатывает и систематизирует информацию, необходимую для принятия правильных управленческих решений. Следу-

ет также отметить, что в современных условиях жесткой конкуренции на рынке необходимо оперативно готовить альтернативные решения, которые бы объективно оценивали ожидаемую конъюнктуру и изменившиеся экономические условия. Из этих альтернативных вариантов следует выбрать оптимальный, наиболее отвечающий намеченным целям компании. Лидеры бизнеса сталкиваются со многими вопросами для достижения своих целей, но наиболее распространенные из них: что производить? Где продать? По какой цене продать? Конкретным ответам на эти вопросы и правильным оперативным и перспективным решениям также помогает информация, предоставляемая управленческим учетом.

Управленческий учет регистрирует, обрабатывает, накапливает и обобщает данные за отдельные периоды, предоставляет информацию о состоянии и движении объектов управления, обо всех хозяйственных и финансовых операциях, происходящих в различных подразделениях компании. Он дает информацию о формировании многих экономических показателей, важных для планирования, управления и контроля деятельности компании. В условиях рыночной экономики ведение управленческого учета становится объективной необходимостью, поэтому успех любой деятельности, а особенно торгового предприятия, во многом зависит от наличия достаточной информации, ее достоверности, точности и оперативности.

Организация должна оперативно реагировать на все изменения, происходящие в ее среде, выбирать лучшую программу реагирования, позволяющую реализовать заранее определенные цели. Система принятия управленческих решений сочетает в себе две тесно связанные функции: прогнозирование и выявление проблем, иначе говоря, принятие решений и их реализацию; обеспечение руководителя, принимающего решение, необходимой информацией. Чем эффективнее спланирована связь между этими двумя подсистемами, тем больше предпосылок для принятия оптимального решения, что является

залогом успеха организации.

Руководители малых торговых предприятий постоянно сталкиваются с различными проблемами и ситуациями, когда необходимо принимать решения. Более информированный менеджер принимает более эффективные решения, поэтому у него должен быть доступ к правильной и актуальной информации. Способы, которыми информация достигает менеджера, принимающего решение, должны наилучшим образом соответствовать его потребностям и потребностям организации. Качество управленческих решений во многом зависит от качества получаемой информации о решаемой проблеме, а также от отношения персонала и самого руководства к актуальности этой проблемы [3].

Обмен информацией охватывает все основные виды управленческой деятельности, и качество информации напрямую влияет на их эффективность. Поэтому одна из наиболее важных проблем, которые необходимо решить в управленческом учете торгового предприятия, – необходимость IT-разработки для принятия управленческих решений на основании упрощенного управленческого учета для малого торгового предприятия.

В экономической литературе управленческий учет называется по-разному. Его часто называют управленческим, внутренним или внутрифирменным учетом, встречаются и другие названия: оперативный, производственный, расчетный, хозрасчетный [7; 9]. Управленческий учет неправильно называть производственным, поскольку он включает в себя учет не только производства, но и многих других операций предприятия. Совершенно неверно отождествлять управленческий учет с учетом затрат, поскольку учет затрат является составным элементом (фактически одним из важнейших) системы управленческого учета.

Американская ассоциация бухгалтеров определила управленческий учет как использование определенных концепций и методов для получения исторических и перспективных данных

о компании. Это помогает менеджерам подготовить планы для достижения соответствующих экономических целей и принять рациональные решения для достижения этих целей. В 1981 г. Американская национальная ассоциация бухгалтеров определила управленческий учет как идентификацию, измерение, накопление, анализ, обработку, интерпретацию и передачу финансовой информации руководству компании, чтобы оно могло планировать, оценивать и контролировать деятельность компании [10]. Аналогичное определение управленческого учета было дано Международной федерацией бухгалтеров: управленческий учет – это процесс выявления, измерения, анализа, подготовки и передачи информации (финансовой и оперативной) руководству в целях планирования, оценки и контроля, а также обеспечения эффективной работы предприятия. Другие авторы трактуют управленческий учет как процесс, включающий поиск, измерение, сбор, подготовку, интерпретацию, передачу и получение информации [1; 5; 6]. В этом определении подчеркивается сложность получения и представления информации управленческого учета, но не уточняются цели, для которых эта информация необходима.

Рассмотрим определения управленческого учета, встречающиеся в экономической литературе [2; 4; 8]:

1. Управленческий учет – это подготовка информации для управления производством.
2. Управленческий учет – важнейший этап реализации функций системы управления.
3. Управленческий учет – это система, которая собирает, обрабатывает и представляет информацию, позволяющую менеджерам принимать решения и управлять компанией.
4. Управленческий учет – это расчет затрат и оценка эффективности работы компании и ее подразделений.
5. Управленческий учет – это контроль, рационализация и прогнозирование использования ресурсов предприятия.

Эти и подобные определения подчеркивают некоторые задачи управленческого учета, а не

его суть и содержание. По нашему мнению, управленческий учет следует рассматривать как комплексную систему учета затрат и доходов, нормирования, планирования, контроля и анализа, обобщающую информацию для принятия оперативных управленческих решений и прогнозирования будущих проблем предприятия. В этом определении подчеркивается несколько вещей: 1) что такое «сфера» управленческого учета, то есть что входит в его содержание, а именно учет расходов и доходов, нормирование, планирование, контроль и анализ; 2) использование информации для принятия оперативных управленческих решений; 3) использование информации для прогнозирования будущих проблем; 4) интегративный характер информации и необходимость использования ИТ-разработок для принятия управленческих решений в данной сфере.

По функциональному разделению управленческой работы управленческие решения малых торговых предприятий делятся на следующие группы: по управленческой деятельности (менеджмент, планирование, организация и контроль), по направлениям управленческой деятельности (сбыт, производство, маркетинг, персонал и др.), по связям с другими управленческими решениями (самостоятельными решениями, зависимыми решениями). Независимые решения – это решения, на которые не влияют никакие прошлые, настоящие или будущие решения, при этом решения, которые определяются другими управленческими решениями, называются зависимыми (табл. 1).

Менеджер постоянно сталкивается с различными проблемами и ситуациями, когда необходимо принимать решения, чтобы принять решение успешно, необходимо знать его структуру. Также важно, чтобы решение не было формальным и совпадало с желаниями большинства команды, ведь именно ей придется его реализовывать. Если эти вещи игнорировать, каким бы хорошим ни было решение, можно столкнуться со значительными проблемами. Таким образом, выделяется определенная последовательность принятия

Таблица 1. Основные виды управленческих решений малых торговых предприятий и особенности их классификации.

Особенности классификации	Тип управленческого решения	
1. Регулярность/частота повторения 2. Процедурная определенность/сложность структурирования	Программируемые, непрограммируемые 1. Типовые решения 2. Нетиповые решения с аналогом 3. Уникальные решения (структурированные, неструктурированные)	
Количество субъектов принятия управленческих решений / степень вовлеченности в принятие управленческих решений	1. Односторонние решения 2. Групповые решения 3. Смешанные решения	
Степень экологической неопределенности	1. Решения, принятые в состоянии уверенности 2. Решения, принятые в состоянии риска 3. Решения, принятые в состоянии неопределенности	
Характер целей	1. Стратегические решения 2. Tактические решения 3. Оперативные решения	
Специфика управленческой деятельности	1. Планировочные решения 2. Организационные решения 3. Управленческие решения 4. Контрольные решения 5. Маркетинговые решения 6. Финансовые решения Связь с другими управленческими решениями	1. Независимые решения 2. Зависимые решения

управленческих решений. Прежде всего, необходимо проанализировать ситуацию и сформулировать проблему, определить отклонения от желаемого состояния, сформулировать и де-структурировать проблему, для этого необходимо детально узнать положение дел в организации и привлечь коллег, которые по механизму участия в предложениях должны участвовать в этом процессе. Рабочая группа собирает информацию, связанную с проблемой, чем более подробной и правильной будет собранная информация, тем яснее проблема. После сбора необходимой информации следующим шагом является выбор возможных альтернатив решения. Чем сложнее проблема, тем больше альтернатив необходимо подготовить.

Сформулированные альтернативы подлежат анализу, каждая альтернатива оценивается по

критерию эффективности решения. Качественно это можно сделать только при наличии ИТ-разработок для принятия управленческих решений. Если конкурирующих целей несколько, выбрать альтернативы сложнее, поскольку обычно ни одна альтернатива не является оптимальной с точки зрения всех целей. При выборе альтернатив следует учитывать и критерии эффективности: прибыль, благосостояние сотрудников, занимаемая доля рынка и т.д. Следующий шаг – создание плана реализации решения. Это означает, что необходимо добиться того, чтобы каждый исполнитель реализации решения знал свою функцию и был заинтересован в ее выполнении. Реализация решения требует контроля, в ходе которого желаемая и текущая ситуация сопоставляются и на этой основе контролируются. Автором данной статьи предлагается процесс принятия управленческого решения

в ИТ-системе, который должен осуществляться в определенной последовательности действий (табл. 2).

Таблица 2. Последовательность действий процесса принятия управленческого решения в ИТ системе торгового предприятия

Для проведения такого анализа необходимо иметь единую информационную среду, где собраны все данные о деятельности компании. Сегодня уже нет необходимости доказывать преимущества цифровизации операций – многие предприниматели понимают, что системы управления бизнесом являются необходимостью. Однако зачастую небольшие малые торговые предприятия, планирующие в ближайшем будущем расширяться или иным образом измениться, откладывают решение об ИТ-разработке или внедрении серьезной системы управления бизнесом. Таким образом, решение о создании общей информационной среды откладывается, анализ деятельности компании оказывается недостаточным, в результате чего расширение не реализуется или происходит в неблагоприятном для компании направлении. Такая задержка в принятии решения невыгодна компании, так как промедление в бизнесе может иметь катастрофические последствия.

Для управления информацией как видом делового (производственного) ресурса, включая весь процесс движения информации и управления в объекте, от ее приобретения и до использования, необходима информационная система управления. Информационные системы управления – это совокупность информации, ее структур и средств поддержки этих структур, мы определяем их как формальный способ, позволяющий менеджменту использовать точную и своевременную информацию, необходимую для облегчения принятия решений в управленческом учете и для эффективного выполнения организацией функций планирования, контроля и выполнения своей деятельности. Такая система дает знания о прошлом, настоящем, обозримом будущем, а также о внутренних и внешних событиях, важных для организации.

Выделяют две особенности ИТ-разработки для принятия управленческих решений на основании упрощенного управленческого учета для малого торгового предприятия:

1. Степень интеграции с другими элементами системы управления: организацией, планированием, контролем, кадровыми подсистемами. Здесь выделяют два основных типа информационных систем: широкопрофильные и специальные информационные системы (управление персоналом, планирование цепочки поставок и т.д.).
2. Вторая особенность находится на уровне механизации – автоматизации, различающей три формы: ручная, частично и полностью автоматизированная информационная система.

В современных организациях всегда есть какая-то информационная система управления. С появлением компьютеров открылись возможности сбора, обработки, хранения и передачи больших объемов данных. Такое явление помогло ИТ-разработке информационных систем управления превратиться из неформального использования в формальную деятельность и область исследований. Информационные системы функционируют в двух средах: организационной и технологической, они обрабатывают входные данные (информацию) и формируют выходные данные (отчеты, сводки), которые используются пользователем или другой информационной системой.

Информационная система оцифровывает операционные функции и операционные процессы, выполняемые пользователем. Важнейшей частью информационной системы является программное обеспечение, которое принимает решения при активном участии лиц, принимающих решения, и пользователей информации. Жизненный цикл ИТ-разработки для принятия управленческих решений на основании упрощенного управленческого учета для малого торгового предприятия учета состоит из следующих этапов:

1. Предварительное планирование (постановка целей, диагностика проблем, оценка инфор-

Таблица 2. Основные виды управленческих решений малых торговых предприятий и особенности их классификации.

№	Название этапа	Объяснение
1	Обозначение ситуации принятия управленческого решения	Для достижения поставленной цели
2	Подготовка управленческого решения	Состоит из анализа ситуации принятия управленческого решения (на основе подробной информации), выявления критериев и ограничений решения, наименования возможных вариантов решения, наименования их в соответствии с выбранными критериями и ограничениями.
3	Принятие управленческих решений	Окончательное формулирование и формализация управленческого решения
4	Реализация управленческих решений	Состоит из выделения, выполнения, разъяснения и окончательного формулирования задач исполнителям, определения сроков и ответственности за выполнение задач, создания условий для реализации, материально-технического и финансового обеспечения.
5	Контроль и оценка реализации управленческих решений	В его состав входит учет текущих результатов работы, учет затрат, контроль сроков, регулирование процесса реализации решений, оценка конечного результата.

мационных потребностей).

2. Исследования (систематизация потребностей, их комплексная конкретизация и оценка информационных ресурсов).
3. Анализ (выбор наиболее подходящей модели, определение необходимых ресурсов).
4. Параллельное проектирование компонентов системы (подготовка проекта базы данных, проекта обработки информации, расчета и моделирования базы данных, проекта диалоговой системы (интерфейса и языка диалога)).
5. Подготовка проектов всей системы.
6. Внедрение системы (тестирование, оценка, демонстрация, ориентация, обучение пользователей, внедрение).
7. Поддержка функционирования информационной системы.
8. Адаптация системы (улучшение, дополнение, модификация компонентов, охватывающая все этапы жизненного цикла информационной системы).

Часто выделяют многоэтапный процесс, который представляет модель совершенствования информационной системы, основанную на прин-

ципе «водопада».

Резюмируя, можно констатировать, что с функциональной точки зрения IT-разработка для принятия управленческих решений на основании упрощенного управленческого учета для малого торгового предприятия является определенным звеном процесса управления деятельностью. Информационная система должна состоять из следующих основных частей: блоков ввода, вывода, обработки и управления. Блок управления представляет лиц, принимающих решения, входом информационной системы является информация об эксплуатационных проблемах, данные и инструкции. Процессорный блок является едва ли не самым важным, поскольку он включает в себя программное обеспечение информационной системы, оборудование, людей, базу данных. Выходными данными информационной системы являются отчеты, графики, другие результаты расчетов оперативных задач. Таким образом, информационные системы и предоставление информации с их помощью играют все более важную роль в управленческом учете и принятии решений.

Библиографический список

1. *Вартевян А. А.* Управленческие решения в торговой организации с целью максимизации прибыли // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 8. – С. 53–55. – DOI: [10.24412/2411-0450-2022-8-53-55](https://doi.org/10.24412/2411-0450-2022-8-53-55).
2. *Волков А. Ю.* Стратегия внедрения современных технологий в процесс оптимизации складских запасов оптовых торговых компаний // *Universum: экономика и юриспруденция*. – 2023. – 8 (107). – С. 4–12.
3. *Выборнова Е. А., Котова К. Ю.* Этапы формирования управленческой отчетности в условиях цифровизации экономики // *Концепт*. – 2019. – № 7. – С. 1–8.
4. *Главатских О. Б., Соколова И. Н., Пушина Н. Н.* Управление запасами как фактор повышения эффективности деятельности торговой организации // *Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право»*. – 2023. – № 1. – С. 31–36.
5. *Горелова А. А.* Технологии искусственного интеллекта и их использование в маркетинге и ритейле // *Образовательная система: вопросы продуктивного взаимодействия наук в рамках технического прогресса : сборник научных трудов*. – Казань, 2019. – С. 287–292.
6. *Каймакова Я. С., Мелихов В. А.* Системы и методы управленческого учета // *Экономика и социум*. – 2022. – 1–1 (92). – С. 454–459.
7. *Кочнев С. А.* Практическая роль управленческого учета при принятии решений в организации // *Московский экономический журнал*. – 2023. – № 4. – С. 467–473.
8. *Строев В. В.* Анализ нормативной базы цифровизации управления разработкой и производством высокотехнологичной продукции. *Естественно-гуманитарные исследования*. – 2022.
9. *Строев В. В., Тихонов А. И.* Разработка методического подхода к процедуре оценки качества и эффективности механизма принятия решений в области управления // *Вестник ГУУ*. – 2022. – № 11. – С. 26–32.
10. *Юнусова Ю. М., Михайлова О. А.* Управленческий учет как составная часть системы управления производством // *Экономика и социум*. – 2018. – 11 (54). – С. 1550–1556.