

**Повышение эффективности управленческого учета и анализа  
деятельности предприятия ООО «Ижевский завод тепловой техники»**

**Албакова Д.Б.**, студент 4 курса, факультета Бизнес-анализ и аудит,  
Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия

Научный руководитель: **Сорокина В.В.**, заместитель декана факультета по  
учебной и воспит. работе, к.э.н., доцент Департамента учета, анализа и аудита,  
Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия

**Аннотация.** Для успешного функционирования предприятия в условиях рыночной экономики необходимо принимать стратегически правильные решения. Чтобы оценить управленческие ситуации в организации без серьезных финансовых затрат и в доступной форме, наиболее эффективен SWOT-анализ. Именно этот подход в основном используют для управленческого анализа в компании. SWOT-анализ можно отнести к методу внутреннего перспективного анализа. Данный подход позволяет исследовать сильные и слабые стороны предприятия, а также изучить возможности и угрозы при принятии управленческих решений.

**Ключевые слова:** управленческий учет, малый бизнес, развитие, эволюция учета, бюджетирование, SWOT-анализ, СВOT-анализ, стратегические решения, ООО «Ижевский завод тепловой техники», маржинальный подход, новая система управления, планирование, прогнозирование, нормирование, бюджетирование, анализ, учет, контроль

**Improving the efficiency of management accounting and analysis of the activities  
of the company Izhevsk Thermal Engineering Plant LLC**

**Albakova D.B.**, 4th year student (now graduating from 2020), Faculty of Business  
Analysis and Audit,  
Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

*Scientific adviser:* **Sorokina V.V.**, Deputy Dean of the Faculty for Academic and Educational Work, Ph.D., Associate Professor, Department of Accounting, Analysis and Audit, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

**Annotation.** For the successful functioning of the enterprise in a market economy, it is necessary to make strategically correct decisions. To evaluate management situations in the organization without serious financial costs and in an accessible form, the most effective SWOT analysis. This approach is mainly used for management analysis in the company. SWOT analysis can be attributed to the method of internal forward analysis. This approach allows you to explore the strengths and weaknesses of the enterprise, as well as explore the opportunities and threats in making managerial decisions.

**Keywords:** management accounting, small business, development, accounting evolution, budgeting, SWOT analysis, SWOT analysis, strategic decisions, Izhevsk Thermal Engineering Plant LLC, marginal approach, new management system, planning, forecasting, rationing, budgeting, analysis, accounting, control

В развитии бизнеса SWOT-анализ является важной технологией оценки незадействованных ресурсов или наиболее уязвимых сторон в деятельности организации, позволяет систематизировать информацию. Верно принятое управленческое решение способно повлиять на компанию как в лучшую, так и в худшую сторону.

Грамотный руководитель, должен принимать взвешенные решения и правильно оценивать ситуацию. Чтобы строить свою деятельность эффективно, менеджер высшего звена должен использовать дополнительные возможности и современные технологии. Поэтому правильно сделанный SWOT-анализ и рациональное использование его результатов способны достигать поставленных целей и строить стратегию всей деятельности.

Разработка стратегии – это разновидность управленческого решения, заключение о реализации каких-либо действий, либо наоборот – воздержание. Подготовка и принятие управленческого решения направлены на достижение цели компании и решении актуальных проблем. Решение определяет средства достижения поставленных задач. Решения имеют различную специфику, одно из них – стратегическое. Их основная мысль состоит в определении концепции и разработке направлений деятельности. При выборе стратегии ключевое значение имеют факторы риски, к которым готова компания и опыт уже реализованных стратегий. Также важно учитывать непосредственную позицию руководства и временные рамки. Стратегические решения предоставляют исполнителям свободу в плане исполнения тактического плана, но тем не менее не дают право нарушать главные установки. Их основная функция организационная или предписывающая способы реализации каких-либо действий в зависимости от ситуации. Данные решения нельзя предугадать и достаточно трудно заранее спрогнозировать точный план действий. Важность стратегических решений обуславливается тем, что они направлены на основные проблемы деятельности фирмы и могут полностью определять основные пути развития компании на длительное время. Такие решения, как правило, вытекают из внешних условий и должны учитывать интересы различных субъектов и особенности сложившейся ситуации. Так как принятое решение невозможно обратить, важно тщательно и всесторонне подходить к их планированию, учитывая, что положительный результат может не наступить.<sup>1</sup>

Понятие стратегии представляет собой комплекс решений, которые объединяет общая цель, сроки и используемые ресурсы. Большая часть решений предполагает длительное прогнозирование, но существуют исключения, когда есть необходимость в сжатые сроки радикально осуществлять переломные моменты в функционировании компании. Для большей эффективности рекомендуется принимать долгосрочные решения, опираясь на радикальные.

---

<sup>1</sup> Васильева, Л.С. Бухгалтерский управленческий учет. Порядок постановки и основные направления развития / Л.С. Васильева, М.В. Петровская. - М.: Эксмо, 2019. - 402 с.

Рассматриваемая компания пытается делать именно так. В основном, при разработке стратегии, дальнейшее внесение коррективов крайне затруднительно. Именно поэтому краткосрочные решения способствуют последовательности в достижении поставленных целей.

Несмотря на научную основу стратегических решений они несут вероятностный характер. Невозможно с детальной точностью спрогнозировать исход, так как объекты не находятся под тотальным контролем. Исходя из вышесказанного можно сделать вывод, что неточность результата полностью зависит от срока, на который принимается решение. Применение стратегии требует привлечения больших средств, а также несет весомые значения. Чаще всего стратегические решения несут творческий характер, именно поэтому не существует стандартного подхода к их разработке и реализации. Большая часть успеха заключается в процессе планирования, нежели от быстроты действий. Наиболее важным ориентиром управленческих решений являются финансовые показатели.

Любая компания неразрывно связана с внешней средой, но одновременно ограничена. Все необходимые ресурсы организация получает извне и также передает продукты своей производственной деятельности во внешнюю среду. Без нее невозможно существование систем. То, насколько успешно будет деятельность компании определяет уровень знания о внешней среде.<sup>2</sup>

Окружающая среда – это группы объектов, которые не входят в данную систему, но взаимодействие с ними имеет важное значение при исследовании системы. За счет фактора взаимодействия происходит создание целого. При отсутствии взаимодействия существование системы невозможно. Данный фактор способствует передаче информации от элемента к элементу. Внешняя среда включает в себя не только благоприятные параметры, которые выступают в качестве возможностей развития. Неблагоприятные факторы воспринимаются как угрозы для деятельности организации.

---

<sup>2</sup> Селищев, Н.В. 1С:Управление небольшой фирмой 8.2" Управленческий учет в малом бизнесе / Н.В. Селищев. - СПб.: Питер, 2019. - 368 с.

SWOT-анализ – это название, состоящее из начальных букв английских слов: strengths (сила), weaknesses (слабости), opportunities (возможности), treats (угрозы). Наиболее популярный метод управленческого анализа в настоящее время. Его достоинства:

1. Универсален, за счет чего делает возможным изучение различных объектов;
2. Способствует избежать компании кризисных ситуаций.<sup>3</sup>

Каково применение модели SWOT? Многие фирмы на основе данного анализа создают более сложные модели с математическими вычислениями конкретных параметров. Данный метод демонстрирует глубокое изучение ситуации и способствует разработке управленческих решений. С помощью матрицы SWOT удобно строить планы для выживания и успешного развития в условиях рынка. Для корректного анализа необходимо уделить внимание первичному сбору информации. Именно для этого компания имеет отличный управленческий учет. Важно руководствоваться не только субъективными аспектами, но и отобранными данными, отражающими внешнюю картину. Методика не может обеспечить качественные выводы, если исходные данные были недостоверны. Поэтому SWOT-анализ выступает как инструмент, который структурирует рассуждения.

Необходимо учитывать сильные и слабые стороны с точки зрения потребителя. Не стоит забыть, что характеристики рынка не подвластны компании и не могут ею контролироваться. Влияние можно оказывать на внутренние черты организации. То есть фирма может контролировать сильные и слабые стороны, но возможности и угрозы находятся вне зоны влияния.

При составлении модели SWOT в компании привлекаются сотрудники разных уровней и отделов. Такой подход позволяет сделать анализ глубоким и более точным. Так как фирма имеет обширную деятельность, при построении модели концентрируется внимание на определенных сегментах. Охват всего

---

<sup>3</sup> Шутова, И.С. Бухгалтерский (управленческий) учет в сельском хозяйстве: Учебное пособие / И.С. Шутова, Г.М. Лисович. - М.: Вузовский учебник, 2018. - 164 с.

рынка затруднителен и выводы будут не точными. Полученные данные более практичны при точно сформулированных мыслях.

Качество анализа не гарантируется большим списком факторов. Специалисты компании знают это, поэтому ограничиваются коротким списком наиболее важных факторов. Также на предприятии понимают, насколько важно обращать внимание на вероятность наступления событий.

Требования к SWOT-анализу, предъявляемые на предприятии:

- четко сфокусированные рамки проводимого анализа;
- определение сильных и слабых сторон по отношению с главным конкурентам;
- информация кратко и четко сформулирована.

Более успешным считается рассматривать возможности не в ограниченном виде, касаясь конкретной компании, а также по отношению к конкурентам, работающим на том же рынке, что и делают на предприятии. С этой точки зрения разработка стратегии фирмы и программа действий будет более существенной и действенной.

С технической стороны применение SWOT-анализа различается в трудах различных авторов. Например, в учебнике М. Мескона и др. «Основы менеджмента» 1998 год, всем привычный вид матрицы не представлен. Но алгоритм действий идентичен общепринятым. Многие консультанты составляют списки по каждому пункту анализа крайне длинными. Составление управленческих действий согласно такому списку будет иметь большой объем и станет трудновыполнимым. Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что строгое следование рекомендациям ученых трудов не гарант качества. Необходимо основываться на имеющийся опыт и логику. Специалисты компании отлично знают это, поэтому у них есть собственная методика составления SWOT-анализа, которая практикуется достаточно давно. Работники, привлекаемые к составлению анализу, используют метод мозгового штурма,

дабы не ограничивать себя в ресурсах и более глубоко понимать, что стоит за рекомендациями авторов.<sup>4</sup>

Важно помнить, что в действительности крайне трудно учесть все факторы как внутренней, так и внешней среды, именно поэтому необходимо для понимания сути модели стоит подходить к ее созданию на уровне абстракции. Такое допущение всегда имеется при составлении анализу на предприятии. Отметим, что применение SWOT-анализа на предприятии имеет промежуточный уровень, так как подобная модель не до конца понята менеджерами высшего звена и ключевое значение имеет генерация собственных стратегических идей и творческий подход.

После проведения анализа финансово-хозяйственной деятельности, были выявлены следующие проблемы:

1. малое количество собственных активов компании;
2. большое количество краткосрочных обязательств компании;
3. незначительное количество долгосрочных обязательств в структуре долгов;
4. плохие показатели ликвидности, автономии и так далее.

Так же был изучен управленческий учет на предприятии, который осуществляется с помощью SWOT-анализа.

Управленческому анализу производственных ресурсов в современной экономической системе придается большое значение. С помощью такого вида анализа можно оценить степень эффективности управления производственными ресурсами, успешности эксплуатации имущества, координирования собственного и заемного капитала. Особую роль занимает в управленческом анализе инструментарий, с помощью которого можно проводить анализ производственных ресурсов с максимально эффективным результатом, а также на основе полученных результатов разработать практические предложения для эффективности использования производственных ресурсов.

---

<sup>4</sup> Засорин, С.В. 1С: Предприятие 8.2. Управленческий и финансовый учет для малых предприятий / С.В. Засорин. - СПб.: БХВ-Петербург, 2019. - 320 с.

С точки зрения, отечественных (ПБУ) и международных стандартов (МСФО) бухгалтерского финансового учета и управленческого экономического анализа раскрывается большое число разработанных теорий и концепций по учету и анализу производственных ресурсов, но, нет единого мнения у авторов. Управленческий анализ производственных ресурсов невозможен без четкого понимания определений и терминов «производственные ресурсы» и «методика анализа производственных ресурсов». Поэтому необходимо рассмотреть, как разные авторы трактуют понятие «производственные ресурсы», что они понимают под данным термином и какие направления и систему показателей в методиках управленческого анализа считают наиболее эффективными и результативными. Одни авторы, в методиках раскрывают «экономический анализ в управлении ресурсами производства» по следующим направлениям:

- анализ основных производственных фондов: наличия, состояния и движения; использования оборудования по времени и мощности; фондоотдачи по факторам; взаимосвязи показателей наличия и использования основных фондов и оборудования с результатами производственно-хозяйственной деятельности;

- анализ материальных ресурсов: наличия и обеспеченности предприятия материальными ресурсами; состояния запасов материалов; анализ использования материалов в производстве и материалоемкость продукции; анализ использования конкретных видов материалов; влияния обеспеченности и использования материальных ресурсов, на результаты хозяйственной деятельности;

- анализ трудовых ресурсов: численности и состава работников; использования рабочего времени; производительности труда по факторам; форм и систем оплаты труда; фонда заработной платы; показателей эффективности заработной платы; влияние трудовых ресурсов на результативные показатели хозяйственной деятельности.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Островская, О.Л. Управленческий учет: Учебник и практикум для прикладного бакалавриата / О.Л. Островская, Е.Б. Абдалова, М.А. Осипов. - Люберцы: Юрайт, 2017. - 383 с.



Другие авторы, раскрывают в своей методике «анализ использования производственных ресурсов» и дают понятие «ресурсного потенциала» и что под ним понимается: «под ресурсным потенциалом организации авторы понимают сочетание»: «совокупных активов + (плюс)»; «трудовых ресурсов + (плюс)»; «организационная структура и система управления организацией».

Анализ ресурсного потенциала указанные авторы предлагают начинать с оценки обобщающих показателей, характеризующих интенсивность использования всех ресурсов (с расчета показателей ресурса отдачи всех видов внеоборотных и оборотных активов) и определять обобщающий показатель ресурсоотдачи как отношение выручки от продаж и средней величины авансированного капитала. В составе ресурсного потенциала данные авторы детально анализируют группу производственных ресурсов: основные производственные фонды; сырье, материалы и другие виды материальных затрат; рабочую силу.

Исследуя, понятия, направления и систему показателей, применяемых в авторских методиках управленческого анализа производственных ресурсов, выявлено, что система показателей оценки эффективности использования основных средств (фондоотдачи), материальных ресурсов (материалоотдачи) и трудовых ресурсов (производительности труда) недостаточно учитывает современные стандарты бухгалтерского учета (МСФО) и показатели рассчитываются традиционными методами: в числителе формул – объем реализации продукции, работ, услуг; в знаменателе формул – среднегодовая стоимость основных средств (ОС) или стоимость израсходованных материалов или среднесписочная численность работников.

Интерес к проблеме выбора стоимостных оценок производственных ресурсов любой компании, в том числе и основных средств, одного из значимых видов ресурсов в том, что «основные средства, находящиеся на балансе, должны использоваться эффективно» и как любой другой производственный ресурс «приносить экономические выгоды в будущем» (ПБУ 5/01; ПБУ 6/01). Именно в этом контексте первым мероприятием предлагается в управленческом анализе

при расчете эффективности производственных ресурсов использовать методы расчета с учетом современных стандартов бухгалтерского учета. В частности, показатель фондоотдачи основных средств рассчитывать как отношение объема продукции, работ, услуг к балансовой стоимости основных средств на конец отчетного года по формуле:

$$\Phi_0 = \frac{\text{Объем реализации продукции, работ, услуг}}{\text{Балансовая стоимость основных средств на конец отчетного года}}$$

Балансовая стоимость (СБ) основных средств, согласно IAS, определяется по формуле<sup>6</sup>:

$$C^B = C^П(\text{либо } C^B) - A^H - Y^{OB}$$

В российском учете (согласно ПБУ 6/01) балансовая стоимость основных средств определяется по формуле:

$$C^B = C^П(\text{либо } C^B) - A^H$$

где  $C^B$  – восстановительная стоимость.

Такое определение показателя фондоотдачи – эффективности производственного ресурса (основных средств) позволит сблизить две системы организации учета и отчетности по российским и международным стандартам и установить тесную взаимосвязь между системами учета, отчетности и управленческого анализа в отечественной практике.

Второе предложение касается непосредственно проводимого SWOT-анализа компании – проводить анти анализ.

Суть анти SWOT-анализа остается неизменной, но при составлении мероприятий, основываясь на пересечении всех сторон матрицы, изменяются вопросы. Дословно это выглядит следующим образом:

---

<sup>6</sup> Леонгардт, В.А. Учет и анализ (финансовый и управленческий учет и анализ): Учебное пособие / В.А. Леонгардт. - Рн/Д: Феникс, 2019. - 112 с.

**Пересечение сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами**

Сильные стороны	Возможности
Как не реализовать сильные стороны, используя сильные стороны? Как завышенные ожидания не позволят использовать сильные стороны?	
Сильные стороны	Угрозы
При каких обстоятельствах сильные стороны не позволят снизить угрозу? Как усиление угроз снизит сильную сторону?	
Слабые стороны	Возможности
Как и при каких условиях, изменение слабых сторон не позволяет использовать возможности? Как и при каких обстоятельствах, завышенные ожидания возможностей могут минимизировать слабые стороны?	
Слабые стороны	Угрозы
Как и при каких условиях угрозы усилят слабые стороны?	

Таким образом, формируются антимеры, которые не дают стратегии реализовываться. Можно сделать вывод, что первое пересечение доказывает низкую эффективность новых каналов сбыта и невозможность использования потенциала сотрудников на высшем уровне. Низкий уровень экономического роста делает невозможным использование современных технологий и мощностей.

Сильные стороны и угрозы. Если конкуренты усилят свои позиции, возможно ослабление потенциала собственных сотрудников и их переход на сторону конкурента. За счет снижения платежеспособности привлечение инвесторов будет крайне проблематично.

Третий пример пересечения доказывает, что работу по анализу рынка невозможно наладить. Маловероятно использование новых каналов сбыта из-за низкой эффективности при планировании работы по мониторингу рынка.

Слабые стороны и угрозы. Вследствие отсутствия анализа рынка из виду будет упущена низкая платежеспособность покупателей. Оценивая общую ситуацию экономического роста в России, следует понимать, какой именно рост для компании является возможным, а какой нет. Перечень антимероприятий наиболее четко отражает реальную картину рынка. Таким образом, необходимо подходить нестандартно к реализации SWOT-анализа. При следовании стандартной методике следует дорабатывать данные до величины их значения.

### **Библиографический список**

1. Басова, А.В. Бухгалтерский (управленческий) учет: Учебное пособие / А.В. Басова, А.С. Нечаев и др. – М.: Инфра-М, 2017. – 393 с.
2. Васильева, Л.С. Бухгалтерский управленческий учет. Порядок постановки и основные направления развития / Л.С. Васильева, М.В. Петровская. – М.: Эксмо, 2019. - 402 с.
3. Засорин, С.В. 1С: Предприятие 8.2. Управленческий и финансовый учет для малых предприятий / С.В. Засорин. – СПб.: БХВ-Петербург, 2019. – 320 с.
4. Керимов, В.Э. Бухгалтерский управленческий учет / В.Э. Керимов. – М.: Дашков и К, 2018. – 110 с.
5. Кондраков, Н.П. Бухгалтерский (финансовый, управленческий) учет: Учебник / Н.П. Кондраков. – М.: Проспект, 2018. – 496 с.
6. Лысенко, Д.В. Бухгалтерский управленческий учет: Учебник / Д.В. Лысенко. – М.: Инфра-М, 2017. – 324 с.
7. Леонгардт, В.А. Учет и анализ (финансовый и управленческий учет и анализ): Учебное пособие / В.А. Леонгардт. – Рн/Д: Феникс, 2019. – 112 с.
8. Никандрова, Л.К. Бухгалтерский управленческий учет / Л.К. Никандрова. – М.: Логос, 2018. – 184 с.
9. Островская, О.Л. Управленческий учет: Учебник и практикум для прикладного бакалавриата / О.Л. Островская, Е.Б. Абдалова, М.А. Осипов. – Люберцы: Юрайт, 2017. – 383 с.

10. Селищев, Н.В. 1С: Управление небольшой фирмой 8.2  
Управленческий учет в малом бизнесе / Н.В. Селищев. – СПб.: Питер, 2019. - 368 с.

11. Серебрякова, Т.Ю. Бухгалтерский и управленческий учет.  
Лабораторный практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Серебрякова, М.В. Антонова, О.Р. Кондрашова. – М.: Инфра-М, 2017. – 128 с.

12. Сунгатуллина, Л.Б. Бухгалтерский управленческий учет расходов на вознаграждения работников: Монография / Л.Б. Сунгатуллина. – М.: Магистр, 2018. – 320 с.

13. Шутова, И.С. Бухгалтерский (управленческий) учет в сельском хозяйстве: Учебное пособие / И.С. Шутова, Г.М. Лисович. - М.: Вузовский учебник, 2018. - 164 с.

## **References**

1. Basova, A.V. Accounting (management) accounting: Textbook / A.V. Basova, A.S. Nechaev et al. – М.: Infra-M, 2017. – 393 p.

2. Vasiliev, L.S. Accounting management accounting. The procedure for setting and the main directions of development / L.S. Vasiliev, M.V. Petrovskaya. – М.: Eksmo, 2019. – 402 p.

3. Zasorin, S.V. 1С: Enterprise 8.2. Management and financial accounting for small enterprises / S.V. Clogged up. – SPb.: BHV-Petersburg, 2019. – 320 с.

4. Kerimov, V.E. Accounting management accounting / V.E. Kerimov. – М.: Dashkov and K, 2018. – 110 p.

5. Kondrakov, N.P. Accounting (financial, management) accounting: Textbook / N.P. Kondrakov. – М.: Prospect, 2018. – 496 p.

6. Lysenko, D.V. Accounting management accounting: Textbook / D.V. Lysenko. – М.: Infra-M, 2017. – 324 с.

7. Leonardt, V.A. Accounting and analysis (financial and managerial accounting and analysis): Textbook / V.A. Leonardt. – Rn / D: Phoenix, 2019. – 112 p.

8. Nikandrova, L.K. Management accounting / L.K. Nikandrova. – M.: Logos, 2018. – 184 p.
9. Ostrovskaya, O.L. Management accounting: Textbook and workshop for applied undergraduate / O.L. Ostrovskaya, E.B. Abdalova, M.A. Osipov. – Lyubertsy: Yurayt, 2017. – 383 p.
10. Selishchev, N.V. 1C: Management of a small company 8.2 Management accounting in small business / N.V. Selishchev. – St. Petersburg: Peter, 2019. – 368 p.
11. Serebryakova, T.Yu. Accounting and management accounting. Laboratory Workshop: Textbook / T.Yu. Serebryakova, M.V. Antonova, O.R. Kondrashova. – M.: Infra-M, 2017. –128 p.
12. Sungatullina, L.B. Accounting management accounting for employee benefits: Monograph / L.B. Sungatullina. – M.: Master, 2018. – 320 p.
13. Shutova, I.S. Accounting (managerial) accounting in agriculture: Textbook / I.S. Shutova, G.M. Lisovich. – M.: University textbook, – 2018. –164 p.