

ПРИНЦИПИ І ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ З АНАЛІТИЧНИМИ ПРОЦЕДУРАМИ

САДОВСЬКА І.Б., К.Е.Н., ПРОФЕСОР,
ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

В статті розглядаються актуальні питання принципів управлінських рішень та їх аналітичного забезпечення в умовах глобалізації економіки. Розкрито характерні особливості учасників процесу прийняття управлінських рішень та їх інформаційні потреби. Пропонується методика трансформації облікових даних в інформаційні потоки відповідно до запитів менеджменту.

The paper sets out some vital issues concerning analysis-informational maintenance of managerial decision making in conditions of economic globalization. The typical features of decision making process participants and their information requirements are emphasized. The technique of transformation of accounting data into information flows in accordance with the inquiries of management is offered.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Глобалізація економіки висуває нові вимоги до інформаційних ресурсів учасників ринку. Зростає потреба у формуванні аналітичної інформаційної системи, здатної адекватно задовольнити запити сучасного менеджменту необхідними даними для прийняття управлінських рішень. Конкурентні переваги від використання якісної аналітичної інформації безумовні, питання лише в змістовному її наповненні, у врахуванні мети подання і дотриманні принципової рівноваги стосовно «інформаційного шуму чи голоду». Процедури аналізу потребують перегляду з точки зору можливості оперативного опрацювання нових інформаційних масивів, відмінних від традиційних. В таких умовах актуалізується проблема уточнення принципів і взаємозв'язку управлінських рішень з аналітичними процедурами.

Цілоком зрозуміло, що виникає потреба в новій системі, яка змогла би бути генератором ідей і повноцінним інформаційного забезпечення для управління підприємством, метою якого є розвиток в умовах глобалізації економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню теоретичних проблем уточнення принципів і взаємозв'язку управлінських рішень з аналітичними процедурами та практичних аспектів їх розв'язання присвячені праці таких вітчизняних та зарубіжних науковців як Б.І. Валуєва, А.М. Герасимовича, С.Ф. Голова, З.В. Гуцайлюка, К. Друрі, Г.Г. Кірейцева, М.В. Кужельного, Е. Майєр, Д. Мідлтон, Л.В. Нападовської, Б. Нідз, М.С. Пупкаря, М.Г. Чумаченка, А. Яругової та багатьох інших. Вчені внесли вагомий науковий вклад в розвиток теорії і практики управлінського обліку, аналізу, управлінських рішень, у визначення їх ролі і місця в системі економічних наук та інформаційному просторі підприємницьких структур. Проте, дискусійними залишаються питання, пов'язані з уточненням принципів розробки управлінських рішень, вдосконалення методик аналізу для формування бази прийняття управлінських рішень в процесі поточної діяльності і на перспективу.

Цілі статті. Метою публікації є дослідження і обґрунтування актуальних питань уточнення принципів і взаємозв'язку управлінських рішень з аналітичними процедурами в умовах глобалізації економіки, розкриття характерних особливостей учасників процесу прийняття управлінських рішень та визначення їх інформаційних потреб.

Виклад основного матеріалу. На сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки процес прийняття управлінських рішень на підприємствах потребує детального аналізу та перегляду з точки зору формування і використання аналітичної інформації. Особливої актуальності набуває дане питання в умовах глобалізації економіки.

Державна економічна політика змінюється досить часто та швидко, підприємства не встигають вчасно відреагувати та скоригувати дії, спрямовані на виконання прийнятих рішень. Причиною виникнення зазначеної ситуації є труднощі з отриманням достовірного аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень.

З метою визначення характерних ознак інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень доцільно дослідити сутність категорії «рішення». У минулому процес прийняття рішень формувався на основі дотримання математичних методів та теорії ймовірності. Світ, у якому існує менеджмент, досить відрізняється від того, що прораховується математиками, упередженням, інтуїцією та іншими ірраціональними методами. Прийняття рішень – це принципово людська діяльність. Якби було переконання в протилежному, то можна було б просто замінити менеджерів комп'ютерами, котрі набагато краще опрацьовують інформацію і роблять результативні вибори. Рішення приймаються людьми, саме тому інтелектуальний капітал є важливим та цінним для підприємства.

Фундатор сучасного менеджменту Пітер Друкер зазначав: «Керівники займаються багато чим, окрім того, що приймають рішення. Але тільки керівники приймають рішення. Тому найголовнішим умінням керівника є здатність приймати ефективні рішення» [3, 13]. Сьогодні таке трактування не є актуальним, адже в українських компаніях право прийняття рішень надається не лише обмеженому

колу керуючого складу, але й працівникам, що перебувають на нижчих щаблях організаційної структури.

Слід чітко розмежовувати поняття «рішення» та «процес прийняття рішення». Рішення – це кінцевий результат процесу, який відбувається під впливом розумових та емоційних факторів. Сутність категорії «рішення» розуміється і як процес, і як акт вибору, і як результат вибору [1; 2; 4; 5; 6]. Дослідження трактувань поняття «управлінське рішення» [8, 16] дають змогу констатувати, що управлінське рішення – це результат процесу вибору серед ряду альтернатив однієї – найбільш результативної, шляхом опрацювання обліково-аналітичних даних, отриманих внаслідок ведення бухгалтерського обліку та здійснення економічного аналізу.

Історичний розвиток суспільства відображається на усіх економічних та політичних процесах. Відбувається еволюція, що дає змогу обирати найбільш ефективні методи ведення управління господарськими процесами. Взаємодія управлінців усіх рівнів відбувається шляхом обміну інформацією: первинною або результативною. З огляду на те, що наслідки кожного прийнятого чи не прийнятого управлінського рішення впливають на фінансовий результат підприємства, констатуємо, що облікова інформація відіграє одну з найвагоміших ролей в процесі прийняття управлінських рішень.

Принципами управлінського рішення є: об'єктивна потреба в керівництві до дій для досягнення оперативних, тактичних і стратегічних цілей підприємства; можливість альтернативного вибору при прийнятті управлінських рішень; наявність інтелектуального капіталу – рішення приймає людина, дотримуючись об'єктивної або суб'єктивної точки зору.

Будь-яке рішення містить економічну, соціальну, організаційну, правову, психологічну, педагогічну складові. Кожна з них є багатогранною, вимагає чіткої ідентифікації та визначення причинно-наслідкових зв'язків. Важливо, щоб рішення приймалися відповідно до професійних компетенцій, в рамках повноважень відповідальних осіб і відповідно до наявних ресурсів, які характеризуються обмеженістю. З метою прийняття оптимальних рішень, доцільно їх розглядати через призму усіх зазначених складових.

Управлінське рішення з точки зору психології – це засіб впливу суб'єкта на об'єкт управління, це сукупний результат поєднання творчого процесу суб'єкта та дій колективу об'єкта. Запорукою досягнення поставлених цілей є кваліфіковані, досвідчені, проінформовані фахівці, які вільно та лаконічно можуть обґрунтувати усі дії. Беззаперечним є закон Максимена, сутність якого полягає у тому, що людині завжди бракує часу, щоб виконати роботу як треба, але завжди знаходиться час для того, щоб її переробити.

Слід відзначити науковий підхід до процесу прийняття управлінських рішень і формування їх принципів, сутність якого полягає в тому, що під дією внутрішніх та зовнішніх факторів, на основі фінансового результату підприємства, отриманого внаслідок акумулювання облікового забезпечення відповідно до принципів бухгалтерського обліку, виникає потреба в прийнятті управлінського рішення. Методичні підходи, які супроводжуються логічною послідовністю, точними математичними розрахунками та автоматизацією, дають змогу спрогнозувати наслідки прийнятого чи не прийнятого рішення, здійснити економічний аналіз його впливу на результати діяльності підприємства та визначити економічний ефект від нього. Як результат, управлінець приймає рішення з певною часткою суб'єктивізму, яке, в свою чергу, відображається на фінансовому результаті та мотивує до прийняття нового рішення. «Процес прийняття рішень в контурі управління виступає основним елементом, який, з одного боку, проявляє значимий вплив на інші елементи процесу управління, пов'язані з реалізацією даного рішення та з оцінкою отриманих результатів, а з іншого – сам піддається їх впливу в результаті дії зворотного зв'язку» [7, 28].

З метою реального оцінювання рівня розвитку управлінської структури підприємства необхідно здійснювати постійний моніторинг рішень та чітко їх розподіляти за певними критеріями на такі, що позитивно або негативно вплинули на фінансовий результат підприємства. Звичайно, при цьому доцільно ігнорувати рішення, прийняття яких доведено до автоматизму і які є догматичними.

З огляду на потребу фахівців підприємств в постійному аналітичному переосмисленні управлінських рішень доцільно класифікувати їх за такими основними ознаками: 1) за видами - операційні, інвестиційні, фінансові; 2) за ступенем впливу на фінансовий результат – основні і додаткові (супровідні); 3) за ступенем впливу на податкове навантаження – з прямим впливом, з непрямим впливом, без впливу на податкове навантаження; 4) за об'єктом прийняття рішення – окремої господарської операції, виду діяльності, центру відповідальності, центру витрат, підприємства в цілому; 5) за ступенем виконання – виконані, частково виконані, не виконані; 6) за тривалістю виконання – оперативні, тактичні, стратегічні; 7) за походженням – первинні, поточні, результативні; 8) за ступенем участі колективу – індивідуальні чи колективні; 9) за змістом управлінського процесу – соціальні, економічні, організаційні та технічні (інженерні).

Запропоновані класифікаційні ознаки управлінських рішень є простими у застосуванні. Дотримання зазначеного підходу при здійсненні аналітичної діяльності дозволить сформувати базу даних управлінських рішень, що, в свою чергу, спростить процес прогнозування діяльності підприємства в майбутньому. Крім того, базуючись на зазначеній класифікації можна визначити види

економічного аналізу та характерні ознаки інформаційного забезпечення, які є необхідними для прийняття управлінських рішень.

Управлінські технології потребують детального аналізу та перегляду з точки зору їх організації та використання. Це пов'язано з дефіцитом інформації, яка необхідна для прийняття оперативних, тактичних і стратегічних рішень. Результатом неефективної організації процесу прийняття управлінських рішень є негативний вплив на загальний стан підприємства. Кожна господарська операція відображається на фінансовому результаті підприємства. При прийнятті стратегічних управлінських рішень використовується облікова інформація, яка відображає фактичний стан розвитку подій. Проте, відсутність необхідної деталізації не дає можливості оцінити реальну поведінку активів, власного капіталу, зобов'язань за чітко визначених умов при прийнятті рішення. Як результат, інформація набуває недостовірною характеру. Забезпечити достовірність та оперативність аналітичних даних покликана належна облікова система.

З метою вибору оптимального підходу до управління підприємством доцільно акцентувати увагу на визначенні взаємозв'язку з усіма учасниками аналітичного процесу, що дозволить визначити потребу у систематизації фактичних даних для оцінки альтернативних варіантів управлінських рішень.

Аналітичне забезпечення, яке носить системний та достовірний характер, потребує порівняння з показниками планування і бюджетування. Представлення інформації в оперативних управлінських звітах забезпечить дану потребу та сприятиме формуванню аналітичного узагальнення, на основі якого приймається рішення. Завданням номер один для сучасного бізнесу є навчитись існувати в стані невпевненості в майбутньому. Діловий світ перебуває у невпинному русі, загрози та ймовірності надходять з різних сторін. Ситуація в бізнесі змінюється надто швидко, а можливість аналізувати дані залишається занадто повільною, щоб встигати робити висновки. Причиною таких ситуацій є труднощі з отриманням достовірною інформаційного забезпечення вчасно. Для посилення оперативності отримання відповідної інформації важливим є впорядкування інформаційних потоків в контексті запитів менеджменту.

Всі інформаційні потоки, які циркулюють в системі управління, умовно можна поділити на дві частини – вхідні і вихідні. Вхідні інформаційні потоки системи управлінського обліку формуються у вигляді стандартизованих періодичних управлінських звітів про виконання бюджетів (для контролю за виконанням рішень), аналітичних управлінських звітів з обґрунтуванням відхилень і альтернативними пропозиціями (для прийняття відповідних управлінських рішень), сигнальними управлінськими звітами (для попередження ризикових ситуацій). Таке групування вихідних інформаційних потоків як продуктів управлінського обліку досить поширене на практиці, яке виникло на вимогу сучасного менеджменту для розв'язання невідкладних організаційно-виробничих задач. Але недостатнє науково-теоретичне обґрунтування і методичне забезпечення призводить до хаотичних пошуків практиками шляхів вирішення цих проблем, які не завжди мають позитивні наслідки.

Практично те саме стосується і вхідних інформаційних потоків, які «переробляє» система управлінського аналізу у вихідні продукти, «замовлені» системою управління. Вхідні інформаційні потоки в систему управлінського обліку мають складну структуру і поділяються на дві підгрупи – внутрішні (підприємства) і зовнішні (економічні, екологічні, соціальні, політичні тощо). Внутрішні інформаційні потоки підприємства поділяються на: 1) облікову інформацію (первинні бухгалтерські документи, фінансову звітність, інші форми звітності, встановлені чинним законодавством, дані оперативного обліку, податкові розрахунки); 2) не облікову інформацію (технічні проблеми, кадрове забезпечення, простої працівників); 3) нормативно-технічну довідкову інформацію (норми виробітку, нормативи використання матеріально-технічних ресурсів, методика розрахунків, технологічні карти, технічні паспорти механізмів тощо).

Висновки. Вхідні аналітичні інформаційні потоки у їх необробленому вигляді не можна використовувати, потребується застосування новітніх технологій і знань з обробки первинних даних у систематизовані інформаційні масиви для їх розуміння користувачами, що і є ціллю управлінського обліку. Методика обробки вхідних даних в доступний для використання інформаційний аналітичний масив є мистецтвом і потребує теоретичної підготовки і практичних навиків з глибоким розумінням потреб користувачів. Аналітичні процедури є різноманітними, що обумовлено різноманітністю представлення вхідних даних (письмові, усні, числові, нечислові), і визначаються як набір способів і прийомів для їх обробки. Всі методи і процедури можна розділити на дві групи. До першої належатимуть стандартні способи і прийоми, до другої – нестандартні, які рідко використовуються в одиничних, таких що рідко зустрічаються, управлінських ситуаціях. Теперішні автоматизовані системи аналізу і обробки даних надають можливість з надзвичайною швидкістю і точністю проводити найскладніші розрахунки і представляти вихідні інформаційні масиви у безлічі варіантів. Проте, не зменшуючи значимість володіння різними методиками і процедурами, слід акцентувати увагу на діловий досвід, інтуїцію і бізнес-чуття при роботі з інформаційними потоками в системі сучасного менеджменту в умовах глобалізації економіки.

Література.

1. Barker Alan. How to be a Better Decision-maker / Barker Alan. – Kogan Page, 1996.
2. Дерлоу Дес. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Дес Дерлоу: Пер. з англ. – К.: Всесвіт, Наукова думка, 2001. – 242 с.
3. Drucker Peter. Management / Drucker Peter. – N.Y, 1979.
4. Drummond Helga. Effective Decision-making / Drummond Helga. – [2nd edition]. – Kogan Page, 1996.
5. Василенко В.О. Теорія і практика розробки управлінських рішень / В.О. Василенко – Київ: ЦУЛ, 2002. – 420 с.
6. Голов С.Ф. Бухгалтерський облік в Україні: аналіз стану та перспективи розвитку: Монографія / С.Ф. Голов – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 522 с.
7. Травин В. Кадровий консалтинг в умовах організаційних змін / Травин В., Магура М. // Управление персоналом. – 2002. – № 6. – С. 29-32.
8. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения / Фатхутдинов Р.А. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. – 272 с.