

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ОБҐРУНТОВАНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Розглядаються методологічні підходи до оцінювання обґрунтованості управлінських рішень з позицій сучасних концепцій.

Ключові слова: ефективне управління підприємством, прийняття рішень, виробничо-фінансовий план

Рассматриваются методологические подходы к оцениванию обоснованности управленческих решений с точки зрения современных концепций.

Ключевые слова: эффективное управление предприятием, принятие решений, производственно-финансовый план

The methodological going is examined near the evaluation of validity of administrative decisions, from point of modern conceptions.

Keywords: efficient control the enterprise, decision-making, the industrial-financial plan

Розвиток ринкових відносин в Україні, з одного боку, надає господарюючим суб'єктам значну свободу в організації своєї діяльності, з іншого, підвищує відповідальність при розробці та прийнятті управлінських рішень щодо забезпечення ефективності роботи підприємства.

Високорентабельна виробнича й комерційна діяльність підприємств забезпечується не тільки за рахунок використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, а і завдяки прийняттю економічно обґрунтованих управлінських рішень.

Налагодження механізму ефективного управління підприємством неможливе без запровадження системи оцінювання обґрунтованості управлінських рішень щодо того чи іншого проекту. Не є секретом, що ряд власників і керівників підприємств зацікавлені отримати максимальні результати, але не завжди уміють або мають наміри оцінювати обґрунтованість прийнятих управлінських рішень. Тому в практиці господарювання необхідно встановити чіткі, зрозумілі процедури аналізу і оцінки управлінських рішень на етапі їх формування та визначення відповідності загальнодержавним пріоритетам.

Отже, в таких умовах дуже важливо розробити та застосувати на практиці методологію оцінки обґрунтованості управлінських рішень, виходячи з конкретних цілей і завдань проектів господарської діяльності. Саме цим визначається актуальність дослідження.

Успішне розв'язання комплексу завдань, що постають перед підприємством в нинішній час, може досягатися за умови раціонального та ефективного управління виробництвом і відповідати таким вимогам:

- прискорення реагування на зміни зовнішнього середовища, що впливають безпосередньо на фінансово-господарську діяльність підприємства;
- своєчасне виявлення та дослідження змін, що відбуваються у внутрішньому середовищі;
- гнучка система управління підприємством;
- приділення належної уваги перспективному аналізу діяльності підприємства разом з проведенням поточного (ретроспективного) та оперативного економічного аналізу;
- оцінювання обґрунтованості управлінських рішень щодо діяльності підприємства.

Зрозуміло, що ступінь виконання вказаних критеріїв ефективного управління підприємством можна оцінити на основі визначення та аналізу певних показників, які кожне підприємство має встановити самостійно, з урахуванням особливостей своєї роботи, інтересів та соціально-економічної політики держави. Для цього більше уваги слід приділяти достовірності оперативної інформації і фінансової звітності, що будуть використані для прийняття управлінських рішень, а також підпорядкування облікової політики підприємства потребам внутрішніх і зовнішніх користувачів.

Огляд літературних джерел показав, що питання оцінювання обґрунтованості управлінських

ких рішень розглядалися в наукових працях М. Я. Азарова, Ф. О. Ярошенко, О. І. Амоша, О. Е. Веселовської, М. В. Білик, І. В. Зв'ятковського, В. П. Савчук та М. М. Вініченко, С. П. Сіднева та О. Д. Шаропова, І. Я. Чугунова та І. В. Запаріної та інших економістів [1-7].

Але окремі аспекти прийняття оптимальних управлінських рішень, спрямованих на підвищення результативності діяльності підприємства, на нашу думку, розглянуті не в повній мірі. Це спонукало нас до подальших досліджень в цьому напрямку.

Мета статті – розкрити напрямки обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення результативності роботи підприємства.

Першочерговими завданнями у вирішенні поставленої мети є:

- визначення пріоритетних напрямів розвитку підприємства і складання довго- і середньострокових виробничо-фінансових планів;

- ознайомлення з практичним станом діяльності підприємства, управлінням виробництвом, ведення облікової і податкової політики та визначення напрямків їх удосконалення;

- дослідження методології економічного аналізу на предмет відповідності сучасним вимогам управління та ефективності застосування;

- оцінка потенціалу використання економічних прийомів і методів прийняття управлінських рішень щодо підвищення ефективності роботи підприємства;

- розробка заходів щодо усунення недоліків в організації виробництва і його управлінні, оцінка їх обґрунтованості.

Основними питаннями при розробці виробничо-фінансового плану повинно бути підвищення ефективності виробництва, врахування впливу науково-технічного прогресу, зрушення в структурі виробництва, вдосконалення організації, планування і управління виробництвом на підприємстві. Зведений виробничо-фінансовий план підприємства включає такі розділи, які характеризуються таким змістом:

1. План виробництва і реалізації продукції містить розрахунки за обсягом виробництва і реалізації продукції у натуральному і вартісному вираженні, розрахунки виробничої потужності, показники концентрації, спеціалізації, кооперації і комбінування виробництва.

2. План з технічного розвитку і організації виробництва. Відображає організаційно-

технічні заходи і розрахунки зі створення нових видів продукції, підвищення якості продукції, що випускається, впровадження нових прогресивних технологічних процесів, механізації і автоматизації виробництва, а також показники техніко-економічного рівня виробництва і ефективності запровадження нової техніки.

3. План підвищення економічної ефективності виробництва. Містить прогнозні узагальнюючі показники зростання ефективності виробництва.

4. Планові норми і нормативи вміщують технічно і економічно обґрунтовані прогресивні норми витрат сировини, матеріалів, палива, енергії, витрат живої праці, нормативи якості, надійності й довговічності продукції.

5. План за капітальними вкладеннями і капітальному будівництву. Містить планові завдання по об'єктах і термінах введення в дію основних засобів, виробничих і невиробничих потужностей, структурі капітальних вкладень, по обсягах незавершеного будівництва, будівельно-монтажних робіт, розрахунки економічної ефективності капітальних вкладень.

6. План матеріально-технічного забезпечення, який визначається потреба в сировині і матеріалах, паливі і енергії, необхідних для виробничої діяльності, та шляхи їх забезпечення.

7. План по праці й кадрах містить розрахунки і обґрунтованість показників чисельності працюючих, підвищення продуктивності праці, фонду оплати праці, підготовки кадрів.

8. План по собівартості продукції передбачає планові розрахунки собівартості реалізованої продукції, адміністративних, збутових і других витрат підприємства.

9. План по доходах має включати планові розрахунки від реалізації продукції, основних фондів і нематеріальних активів, виробничих запасів, а також інших доходів.

10. План по прибутку повинен включати розрахунок планових показників прибутку (як в абсолютній величині, так і через коефіцієнт рентабельності) по підприємству в цілому, а також за окремими видами діяльності і продукції.

11. План використання чистого прибутку повинен мати розрахунки суми коштів окремо за фондами: розвитку виробництва, соціального розвитку і матеріального заохочення. За кожним з них складається кошторис витрат, визначаються заходи, що будуть виконуватися за їх рахунок.

12. Фінансовий план (баланс доходів і витрат). У ньому визначаються доходи і надход-

ження фінансових ресурсів (чистий прибуток, амортизаційні відрахування, інші надходження); видатки і відрахування.

13. План соціального розвитку колективу включає такі підрозділи: зміна соціально-демографічної структури виробничого колективу, підвищення освітнього рівня і кваліфікації працюючих, покращення умов і охорони праці, соціально-культурних і житлово-побутових умов працівників і членів їх сімей.

14. План щодо охорони природи і раціонального використання природних ресурсів має включати заходи з охорони й раціонального використання водних, земельних, лісових і мінеральних ресурсів.

15. План з охорони праці на підприємстві включає заходи, які для цього повинні бути виконані, визначається сума їх фінансування.

Перед початком робіт з підготовки проекту плану повинен вийти наказ по підприємству, в якому регламентується і деталізується порядок і терміни виконання робіт, призначаються відповідальні за підготовку його розділів і підрозділів.

Загальне керівництво розробкою виробничо-фінансових планів здійснює керівник підприємства, а методичне керівництво виконанням і координацією планових робіт – його замісник з економічних питань.

Основою для складання виробничо-фінансового плану має бути визначення стратегії розвитку підприємства на довго- і середньостроковий термін, а також на її основі проведення перспективного економічного аналізу за визначеною схемою (табл. 1).

Таблиця 1

Організаційна схема проведення перспективного економічного аналізу діяльності підприємства

Етапи виконання	Зміст етапу
1. Визначення стратегії розвитку підприємства	Розробка довгострокового і середньострокового плану діяльності підприємства
2. Складання плану проведення стратегічного економічного аналізу	Розробка програми і календарного плану, визначення об'єкта і суб'єкта аналізу, системи показників, методів і прийомів аналізу
3. Підготовка матеріалу для аналізу	Визначення джерел інформації, перевірка її вірогідності, правильності заповнення таблиць
4. Оцінка інформаційних матеріалів	Систематизація інформації, оцінка її достатності й достовірності та адекватності програм і визначеним методом аналізу
5. Аналіз показників, які характеризують ефективність роботи підприємства в перспективі	Визначення техніко-економічних показників діяльності об'єкта аналізу, групування чинників, що впливають на ефективність його роботи, виявлення залежності між окремими чинниками, оцінка впливу факторів на результативний показник
6. Узагальнення результату аналізу	Розгляд техніко-економічних і фінансових показників роботи підприємства в перспективі, виявлення незадіяних резервів виробництва та шляхів їх використання
7. Прийняття управлінських рішень	Оцінювання обґрунтованості управлінських рішень та розробка пропозицій щодо їхнього виконання

Методологія оцінки обґрунтованості управлінських рішень щодо діяльності підприємства (проекту) спирається на застосування різних методів аналізу. У літературі найчастіше згадуються такі: методи прийняття управлінських рішень, бальної оцінки, економічного аналізу, економетричні методи, метод експертних опитувань та ін. [1, с.361].

З методологічних позицій, оцінка обґрунтованості управлінських рішень щодо проекту діяльності підприємства може бути перспективною (зробленою до ухвалення проекту), оперативною (зробленою в процесі вико-

нання проекту) і ретроспективною (зробленою після виконання проекту).

Для підвищення ефективності функціонування підприємства доцільно проводити також бюджетування господарської діяльності, яке охоплювало б його основні сторони – виробництво, збут, фінанси та координувало їх.

Бюджет виробництва складається з метою контролю за обсягом виробництва і його затратами на всіх стадіях. Його призначення – визначити обсяг виробництва в натуральному та вартісному виразі, який забезпечить запланований обсяг реалізації й економічно доцільний

рівень запасів готової продукції. Розробку бюджету виробництва здійснюють у розрізі видів продукції (робіт, послуг), а також окремо за стадіями виробництва.

Бюджет виробництва складається з ряду складових:

- бюджету забезпечення та використання товарно-матеріальних цінностей;
- бюджету витрат на оплату праці;
- бюджету загальновиробничих витрат.

Бюджет забезпечення та використання товарно-матеріальних цінностей призначений для визначення величини запасу ТМЦ за їх видом, періоду їх поповнення до заданого (оптимального) рівня і мінімізації витрат на їх поповнення та зберігання. При визначенні величини запасу ТМЦ повинні застосовуватися прогресивні норми їх використання та забезпечуватися необхідні для цього умови.

Річний бюджет використання ТМЦ має бути деталізований по місяцях на основі даних бюджету виробництва про місячний обсяг виготовлення продукції. На основі визначених обсягів використання матеріальних ресурсів складається консолідований графік їх оплати.

Бюджет труда на оплату праці складають з урахуванням витрат робочого часу, необхідного для забезпечення виконання бюджету виробництва, чисельності персоналу та планових ставок заробітної плати. Даний бюджет доцільно проводити окремо по працівниках основних цехів, допоміжних виробництв та збутових відділів, адміністративно-управлінського персоналу.

Бюджети адміністративних і загальновиробничих витрат ураховують характер поведінки окремих статей витрат залежно від зміни обсягу виробництва.

Після закінчення розробки і затвердження всієї сукупності бюджетів та встановлення напрямків діяльності структурних підрозділів необхідно зібрати фактичну інформацію про результати поточної діяльності протягом бюджетного періоду і здійснити аналіз виконання бюджетів. Щомісячний контроль за виконанням бюджету проявляється в порівнянні запланованих і фактичних показників і розрахунок відхилень із визначенням їх причин.

У разі наявності суттєвих відхилень, залежно від їх причин, можливі альтернативні рішення:

- коригування або перегляд бюджету, якщо результати контролю свідчать про те, що виконувати його надалі недоцільно;

- внесення відповідних коректив у дії для забезпечення досягнення запланованої мети.

За способом організації бюджетування можуть бути задіяні такі методи: «зверху-вниз», «знизу-вверх», комбінований. При методі «зверху-вниз» керівництво підприємства визначає основні цілі, відображає їх в бюджетах і доводить бюджетні показники до структурних підрозділів. Такий метод, за задумом керівництва підприємства, має позитивний характер. На нашу ж думку, такий метод не враховує всіх нюансів роботи структурних підрозділів, що може викликати невідповідність планів і реальної ситуації в підрозділах.

При методі «знизу-вверх» процес складання бюджету починається з рівня підрозділів підприємства, задіяних в бюджетуванні. Таким чином, бюджети будуть відображати цілі цих підрозділів. Але в такому випадку, підрозділи можуть завищувати свої витрати і знижувати планові доходи з метою більш вигідної ситуації при аналізі виконання бюджету.

При комбінованому методі установка цілей підприємства доводиться його керівництвом до підрозділів за методом «зверху-вниз». Потім підрозділи складають бюджети методом «знизу-вверх». Ці бюджети затверджуються і доводяться до підрозділів методом «зверху-вниз». [3]

Найефективнішим, на нашу думку, є комбінований метод, оскільки дозволяє знайти компроміс між поглядами на бюджет менеджерів підприємства і управлінців структурних підрозділів.

Ми погоджуємося з думкою І. Чугунова та І. Запатріної [7], що запровадження оцінювання обґрунтованості управлінських рішень в реальну практику виробництва вимагає вдосконалення не тільки механізмів складання, розгляду та затвердження виробничо-фінансового плану та бюджетування виробництва, а й управління економічним розвитком підприємства.

Для вирішення поставленої в статті проблеми існує нагальна необхідність створення на великих і середніх підприємствах служби внутрішнього аудиту, однією з функцій якої є вивчення, оцінка, моніторинг ефективності системи внутрішнього управління та контролю; участь у розробці та аналізі виконання бізнес-планів, кошторисів, бюджетів, фінансових прогнозів; експертиза управлінських рішень.

Висновки

Із вищевикладеного можна зробити такі висновки:

1. Необхідно визначитися зі стратегією розвитку підприємства і розробити довгострокові й середньострокові виробничо-фінансові плани з включенням до них вказаних вище розділів.

2. Розробці й затвердженню виробничо-фінансових планів повинно передувати проведення перспективного економічного аналізу діяльності підприємства.

3. Для підвищення ефективності функціонування підприємства доцільно проводити також бюджетування господарської діяльності, яке охоплювало б виробництво, збут, фінанси та координувало їх.

4. Запровадити оцінювання обґрунтованості управлінських рішень в реальну практику діяльності підприємств.

5. Оцінка обґрунтованості управлінських рішень щодо проекту повинна бути перспективною (до ухвалення проекту), оперативною (в процесі виконання проекту) і ретроспективною (після виконання проекту).

6. Створення служби внутрішнього аудиту є надійною гарантією запобігання необґрунтованим і незаконним діям працівників підприємства, зниження ризику прийняття неправильних і неперспективних управлінських рішень.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Азаров, М. Я. Програмно-цільовий метод в бюджетному процесі [Текст] / М. Я. Азаров, Ф. О. Ярошенко, О. І. Амоша. – К.: НДФІ при Міністерстві фінансів України – 426 с.

2. Веселовская, О. Е. Некоторые аспекты формирования оптимальной структуры инвестиционных ресурсов предприятия [Текст] / О. Е. Веселовская. // Экономикс. Финансы. Право. – 2006. – № 9. – С. 15-18.

3. Білик, М. Д. Бюджетування у системі фінансового планування [Текст] / М. Д. Білик. // Фінанси України. – 2003. – № 3. – С. 97-109.

4. Зятковський, І. В. Бюджет підприємства як інструмент управління фінансовими ресурсами [Текст] / І. В. Зятковський. // Фінанси України. – 2004. – № 7. – С. 75-79.

5. Савчук, В. П. Особливості системи бюджетування підприємств [Текст] / В. П. Савчук, М. М. Вініченко. // Фінанси України. – 2002. – № 11. – С. 55-60.

6. Сіднев, С. П. Математичні методи підвищення якості управлінських рішень [Текст] / С. П. Сіднев, О. Д. Шарапов. – К.: 1997. – 237 с.

7. Чугунов, І. Я. Розвиток програмно-цільового методу планування [Текст] / І. Я. Чугунов, І. В. Запатріна. // Фінанси України. – 2008. – № 5. – С. 8.

Надійшла до редколегії 12.03.2011.

Прийнята до друку 28.03.2011.