УДК 657.1

Балахонова О.В.,
доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, менеджменту та інформаційних технологій
Вінницький соціально-економічний інститут Університету «Україна»

РОЗВИТОК АСПЕКТІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ ЙОГО БУХГАЛТЕРСЬКОЇ ЗВІТНОСТІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ РИНКУ

В нашій країні довгий час проблемі навчання управлінського персоналу і прийняття ними грамотних управлінських рішень на основі аналізу бухгалтерської документації не приділялось належної уваги. Це відбувалось тому, що в адміністративно-командній системі основні рішення приймались на рівні міністерств та відомств. На більш низькому рівні ці рішення тільки перетворювались в життя. Задачі низького рівня управління – приймати тактичні рішення, які обов'язково контролювались вищими органами. В умовах ринкової економіки збільшується відповідальність керівників усіх рівнів при прийнятті рішення. Це пов'язано з тим, що кожне рішення може вплинути на положення даного конкретного підприємства, та немає вищестоящих органів, що розробляють і контролюють прийняття стратегічних рішень і диктують їх обов'язкове втілення. Тому розглядання даної проблеми дуже актуально.

При формуванні української моделі управління важливою задачею є виявлення тією частини національних традицій культури, які найбільш сумісні з сучасними методами і системами управління. Однак, формуючи українську модель управління і прийняття рішень, необхідно враховувати та опиратись на розробку не тільки зарубіжних, але й українських, радянських вчених. Зокрема, в СРСР широко застосовувались методики прийняття колективних рішень. На сучасному етапі розвитку частіше застосовують методики прийняття рішень в умовах визначеності, ризику та невизначеності. Це пов'язано з тим, що, у відмінності від бізнесу в розвинутих країнах, бізнес в Україні менш формалізований та його розвиток проходить в умовах неповної інформації, тобто умови розвитку бізнесу в нашій країні більш жорсткі, динамічні та менш передбачені. Описані вище умови зумовили напрямок досліджень, результат яких узагальнений в даній статті.

Актуальність теми дослідження визначається тим, що ефективне управління в умовах нестійкого ринку, сильного до нерівномірності розвитку, не стаціонарність ринкових процесів – необхідна умова збільшення ефективності бізнесу, створення, розвиток і реалізація конкурентних переваг підприємства, шлях до його виживання. Особливо актуальними ці питання стають для ринка промислової продукції, де в умовах вільної конкуренції вже сформувалась модель нестійкості ринка навіть в умовах відносної стійкості розвитку економіки регіону або країни.

Відповідно, розробка процесу прийняття рішення на підприємствах автомобільного транспорту в умовах невизначеності і ризику, нестійкості розвитку ринка, формування кризових явищ, науково-технічних тенденцій по управлінським

рішенням з урахуванням особливостей функціонування промислових підприємств – питання закріплення та розвитку в будь-яких ринкових умовах [4].

У межах даного дослідження автором було проаналізовано роботи наступних фахівців : Друрі К. [3], Захарченко В. [4], Росс С. [5], Ткаченко Н. [6] та ін.

Аналіз вітчизняних та зарубіжних літературних джерел, присвячених питанню прийняття управлінського рішення, показав, що в теперішній час відсутнє однозначне та загальноприйняте розуміння навіть самого терміна «управлінське рішення». Що стосується інструментарію прийняття, процесу та технології управлінських рішень, теорія та методологія хоча і представляються масштабними по кількості розробок, але до сих пір не розробили єдину думку, розуміння перерахованих аспектів проблеми. Найчастіше управлінське рішення характеризують як: продукт управлінської праці; процес вибору альтернативи; творчий акт суб'єкту управління, що визначає програму дій; організаційну реакцію на проблему. Всі ті визначення, на наш погляд, не є вдалими з причини того, що вони практично не відображають специфіку управлінського рішення, як рішення, що носить громадський характер. Враховуючи цю обставину сформульовано уточнене визначення: управлінське рішення – це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування та вибору альтернативи із безлічі варіантів досягнення конкретної цілі організації керівником в межах його посадових повноважень та компетенції, закріплених в нормативних і розпорядчих документах.

Як бачимо, з цих визначень, поняття «управлінське рішення» містить в собі наступні основні аспекти: психологічний, соціальний, інформаційний, правовий, економічний, організаційний.

Дослідження складається в удосконаленні теоретичних основ та розробка методологічних аспектів технології прийняття управлінських рішень на підприємствах промисловості в умовах нестабільності ринку. Вказана ціль зумовила постановку та послідовне рішення автором наступних дослідних задач.

Факторами нестійкості в діяльності підприємства при прийнятті управлінського рішення (ПУР) найчастіше є стрес, паніка, недостатня інформованість. Для дослідження стану процесу ПУР на практиці найчастіше застосовують метод експертних оцінок, порівняльний та економіко – статистичний методи аналізу. Поєднання різних дослідних методів дозволяє отримати достовірні висновки про проблеми та стан процесу ПУР на промислових підприємства міста Одеси. Однак передумови формування передкризових, кризових та посткризових ситуацій, потребують інших, більш адаптивних методів та методик, а можливо і їх поєднання для отримання точних оцінок параметрів управлінських рішень і процесів їх вироблення. А відповідно, в свою чергу, цей момент може бути вирішений або уточнений за допомогою детальної формалізації технологій прийняття управлінського рішення [2].

Для визначення порядку прийняття управлінського рішення нами були вивчені етапи процесу прийняття управлінських рішень та основні методологічні принципи основних світових шкіл управління: американської, німецької, японської та української, що дозволило виділити основні концепції української школи управління, які можна застосувати при прийнятті управлінських рішень транспортними підприємствами в умовах нестійкості ринку. До них належать:

1. Концепція копіювання західної теорії менеджменту, яка не враховує особливостей українського менталітету. Ймовірність реалізації цієї концепції вельми велика в силу своєї простоти та звички бездумного копіювання західного досвіду. Але не рахуємо, що не можна переносити одну модель менеджменту в економіку іншої країни без урахування її специфічних умов і насамперед психологічних та соціально – культурних факторів;

2. Концепція адаптації західної теорії менеджменту передбачає часткове врахування особливостей українського менталітету, тобто не просто копіювання, а пристосування західної теорії до сучасних українських умов. Тем не менш, з'являється питання про те, яку із західних систем управління адаптувати при тому, що вони дуже відрізняються одна від одної. При будь-якому виборі існує ризик використання системи управління, що враховує специфічні особливості, умови функціонування економіки, рівень соціально – економічного розвитку та менталітету жителів інших країн (Японії, США та Західної Європи);

3. Концепція української теорії менеджменту виходить з повного врахування особливостей українського менталітету з використанням аспектів світового досвіду управління. При цьому неможливо ні точне копіювання західного та східного досвіду, ні повне заперечення досягнень західної та східної шкіл менеджменту. І перше, і друге однаково незастосовне.

Виконання нами досліджень дозволило прийти до висновку, що для українського менеджера характерний менш ефективний підхід до прийняття рішення, якщо враховувати всі особливості, інструменти, методи, що використовуються менеджментом різних рівнів управління. З урахування національної та управлінської культури нами зроблений висновок, що в умовах України доцільно використовувати «жорсткий менеджмент». Використовувати в повсякденній практиці елементи, наявні азіатській та західним школам управління, необхідно тільки після їх адаптації до конкретної ситуації, так як український менеджмент не витримує рамок «технології», часто відхиляючись та мотивуючи відхилення невідповідностями систем та менталітету.

Процес прийняття рішення в технологічному аспекті можна представити як послідовність етапів, операцій і процедур, між якими існують прямі та зворотні зв'язки. Фактична кількість етапів, операцій та процедур визначається важкістю і типом розв'язуваної проблеми. Для українських підприємців в транспортній галузі характерно прийняття управлінських рішень в умовах високої невизначеності розвитку ситуації. Це обумовлено соціально – політичними, адміністративно – законодавчими, виробничими, комерційними, фінансовими та іншими факторами,а також швидко мінливими обставинами. Умовами, що створюють невизначеність, є вплив факторів як зовнішнього середовища ринку (законодавство, реакція ринку на надані послуги, дії конкурентів), так і внутрішнього – специфіки діяльності промислового підприємства (компетентність персоналу фірми, помилковість визначення характеристик проекту і т.д.) середовища організації. При цьому з'являються найрізноманітніші види невизначеності. По-перше, слід відзначити високу ступінь невизначеності якості сервісних послуг і стану коштів праці, пов'язаних з технологією. Частково вона пояснюється впливом безлічі випадкових факторів, викликаних плином основного технологічного процесу основного

виробництва поза територією промислового підприємства, що знижує ступінь надійності управлінського рішення. По-друге, велика мінливість умов викликається особливостями предмета праці: різноманітністю та непостійністю клієнтури і номенклатури вантажів. По-третє, часто зустрічаються види невизначеності сучасного промислового підприємства такі як: розширення парку обладнання, його оновлення, освоєння нових регіонів та напрямків діяльності, розробка нових видів послуг на основі сучасних логічних схем.

З цією ціллю, щоб уникнути прийняття негативного управлінського рішення, необхідний детальний аналіз фінансової звітності досліджуваного підприємства [4]. Такий аналіз може бути приведений з допомогою методики GAAP (загальноприйняті стандарти бухгалтерського обліку в США).

Він може бути доповнений класичним аналізом, основаним на радянському досвіді [5].

В ході проведеного аналізу був проведений аналіз конкретного промислового підприємства по методиці GAAP (таблиці 1, 2, 3, 4).

Таблиця 1

Балансовий звіт ПАО «Одесагаз» за 2011-2012 рік, тис.грн.

Стаття	2011 рік	2012 рік	Зміни
	Активи		
Оборотні кошти:			
Рахунки до отримання	160111	146369	-13742
Товароматеріальні запаси	17706	16002	-1704
Грошова готівка	41388	30992	-10396
Всього	219205	193363	-25842
Всього основних активів	1416036	1367928	-48108
	Пасиви		
Поточні зобов’язання:			
Рахунки до оплати	328155	243894	-84261
Векселя до оплати	0	0	0
Всього	328155	243894	-84261
Довгострокові заборгованості:	241268	227817	-13451
Всього	241268	227817	-13451
Власний капітал:			
Уставний капітал	925614	965312	39698
Капіталізований прибуток (збиток)	-79001	-69095	9906
Всього	846613	896217	49604
Всього заборгованостей та власного капіталу	1416036	1367928	-48108

Якісний аналіз досліджуваного підприємства може бути доповнений модельними розрахунками. Наприклад, можливо використати п’ятифакторну модель Альтмана для акціонерних товариств, чиї акції котируються на ринку.

Таблиця 2

Звіт про прибуток та збиток ПАО «Одесагаз» за 2011-2012 рік, тис.грн.

Показник	2011 рік	2012 рік
Дохід від реалізації	1328990	1354530
Об'єм продажу	1097102	1125815
Амортизація	33750	89028
Вартість проданої продукції	1136489	1143590
Валовий прибуток до виплати процентів і аналогів збиток	-73137	-106803
Виплачені проценти	15496	70348
Фінансовий результат – збиток	-88633	-177151
Інші фінансові прибутки	35730	116487
Оподаткований фінансовий результат – збиток	-52903	-60664
Податки	-19109	1295
Чистий дохід – збиток	-33794	-61959
Доповнення до капіталізованого прибутку	-	-
Дивіденди	-	-

Таблиця 3

Звіт про грошові потоки ПАО «Одесагаз» за 2012 рік, тис. грн.

	2012
Грошові кошти на початку року	41388
Операційна діяльність	
Чистий прибуток	-61959
Амортизація	89028
Збільшення кредиторської заборгованості	-84261
Збільшення дебіторської заборгованості	-13742
Збільшення товарно – матеріальних запасів	-1704
Чистий грошовий потік від операційної діяльності	-41746
Інвестиційна діяльність	
Придбання основних засобів	-36285
Чистий грошовий дохід від інноваційної діяльності	-36285
Фінансова діяльність	
Зменшення векселів до виплати	0
Зменшення довгострокової заборгованості	-13451
Виплата дивідендів	0
Збільшення у власному капіталі	39698
Чистий грошовий потік від фінансової діяльності	26247
Чисте збільшення грошових коштів	-10396
Грошові кошти в кінці року	30992

Таблиця 4

Основні фінансові коефіцієнти для передпланової оцінки заходів

Коефіцієнт	2011 р.	2012 р.
1. Показники короткострокової платоспроможності та ліквідності		
К 1.1. Коефіцієнт покриття	0,67	0,79
К 1.2. Коефіцієнт термінової ліквідності	0,61	0,73
К 1.3. Коефіцієнт грошових засобів	0,12	0,13
К 1.4. Коефіцієнт NWC	-0,08	-0,04
К 1.5. Коефіцієнт захищеного періоду	70,4	61,72
2. Показники довгострокової платоспроможності		
К 2.1. Коефіцієнт загальної заборгованості	0,4	0,34
К 2.2. Коефіцієнт довгострокової заборгованості	0,22	0,2
К 2.3. Коефіцієнт покриття відсотків	-4,72	-1,52
К 2.4. Коефіцієнт грошового забезпечення	-2,54	-0,25
3. Управління активами або показники оборотності		
К 3.1. Коефіцієнт використання активів	64,19	71,47
К 3.2. Коефіцієнт середнього періоду реалізації запасів	5,69	5,11
К 3.3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	6,85	7,69
К 3.4. Коефіцієнт періоду погашення дебіторської заборгованості	53,27	47,45
К 3.5. Коефіцієнт оборотності чистого оборотного капіталу	-10,07	-22,28
К 3.6. Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,92	0,96
К 3.7. Коефіцієнт управління активами	0,77	0,82
4. Показники прибутковості		
К 4.1. Коефіцієнт маржинального прибутку	-0,03	-0,06
К 4.2. Коефіцієнт рентабельності прибутку	-0,02	-0,5
К 4.3. Коефіцієнт ROE	-0,03	-0,07

Якісний аналіз досліджуваного підприємства може бути доповнений модельними розрахунками. Наприклад, можливо використати п’ятифакторну модель Альтмана для акціонерних товариств, чиї акції котируються на ринку.

Формула розрахунку п’ятифакторної моделі Альтмана має вигляд:

$$Z = 1,2X1 + 1,4X2 + 3,3X3 + 0,6X4 + X5, \quad (1)$$

де X1 – оборотний капітал до суми активів підприємства. Показник оцінює суму чистих ліквідних активів компанії по відношенню до сукупних активів (Власний капітал – необоротні активи) / Суму всіх активів;

X2 – рівень рентабельності капіталу. Показник показує відношення минулорічного чистого прибутку до суми всіх активів;

X3 – прибуток до оподаткування до загальної вартості активів. Показник відображає ефективність операційної діяльності підприємства;

Х4 – ринкова вартість власного капіталу / бухгалтерська (балансова) вартість всіх зобов'язань;

Х5 – об'єм продажу до загальної величини активів підприємства характеризує рентабельність активів підприємства.

В результаті розрахунку Z – показника для конкретного підприємства робиться висновок:

Якщо Z = 1,81 – імовірність банкрутства становить від 80% до 100%;

Якщо Z = 1,81-2,77 – середня імовірність краху компанії від 35% до 50%;

Якщо Z = 2,77 – 2,99 – імовірність банкрутства не велика від 15% до 20%;

Якщо Z = 2,99 – ситуація на підприємстві стабільна, ризик неплатоспроможності малий.

Таким чином, розрахунки показали:

Х1 = (846613 – 1196831) / 1416036 = – 0,24732,

Х2 = (-33794) / 1196831 = – 0,03,

Х3 = (-73137) / 1196831 = – 0,06,

Х4 = 846613 / (328155 – 241268) = 1,49,

Х5 = 1097102 / 1416036 = 0,77

Z = 1,2 *(- 0,24732) + 1,4 *(-0,03) + 3,3 *(-0,06) +0,6 *1,49 +0,77 = 1,32.

В даному випадку, ситуація на підприємстві нестабільна, імовірність банкрутства на підприємстві становить від 80% до 100%. Показник дорівнює 1,81 та менше означає «червону» зону, тобто існує імовірність банкрутства підприємства. Прогноз імовірності банкрутства за допомогою моделі Альтмана має 80-90% точності.

Із здійсненням подібних проектів у підприємства з'являються як нові джерела доходу і нові можливості для економії на витратах, так і додаткові статті затрат, пов'язані з особливостями експлуатації нової техніки та удосконаленням технології виробництва та сервісних послуг. В ході розробки рішення керівник промислового підприємства може опиратись на думки своїх підлеглих, на жаль, не завжди адекватно відображають майбутню дійсність. Тому прийняття рішень в умовах невизначеності іноді призведе до негативного результату. Щоб знизити його величину та наслідки, пропонуємо застосовувати комбіновані та спеціальні методи прийняття управлінських рішень, орієнтованих на оцінку умов реалізації рішень: обмеження на ресурси; тимчасові обмеження (тимчасовий горизонт); складність реалізації управлінських рішень; кількість учасників, їх цілі та інтереси; значимість затрат та результатів для учасників; ризикованість та новизна; наявність альтернатив; терміновість прийняття управлінського рішення; взаємозв'язок з іншими об'єктами діяльності.

Особливості діяльності і умов ринку для підприємства промисловості зумовлюють спеціальні методи прийняття управлінських рішень, формування яких можливо, як доводять результати нашого дослідження, на основі комбінування традиційних методів, запозичених із інших галузей наукового знання та додаткових елементів, виявлених в результаті вивчення досвіду управління на промисловому підприємстві.

Література

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України // Інвестгазета. – 2006. – № 41. – С. 4-8.
2. Стратегія застосування міжнародних стандартів фінансової звітності в Україні // Інвестгазета. – 2008. – № 11. – С. 8-10.
3. Захарченко В.І. Організаційні зміни в українському бізнесі та нова економіка / В.І. Захарченко // Ринкова економіка: сучасна теорія та практика управління. – 2009. – Т. 12. – Вип. 28.- С. 6-16.
4. Друри К. Управленческий учт для бизнес-решений : [учеб. пособ.]; пер. с англ./ К. Друри. – М. : ЮНИТИ – ДАНА, 2003. – 655 с.
5. Росс С. Основы корпоративних финансов : [пер. с англ.] / С. Росс, Р. Вестерфилд, Д. Бродфорд. – М. : ЛБЗ, 2000. – 720 с.
6. Ткаченко Н.М. Бухгалтерський фінансовий облік на підприємствах України : [підручник] / Н.М. Ткаченко. –К. : АСК, 2001. – 864 с.

Анотація

Балахонова О.В. Розвиток аспектів прийняття управлінських рішень на підприємстві на основі аналізу його бухгалтерської звітності в умовах нестабільності ринку. – Стаття.

У статті розглядаються результати дослідження процесу прийняття управлінського рішення на підприємстві на основі аналізу його бухгалтерської звітності. Визначена концепція прийняття управлінських рішень, які використовуються українським менеджментом у практичній діяльності. Уточнено фактори та умови прийняття управлінських рішень.

Ключові слова: управлінське рішення, підприємство, концепція.

Аннотация

Балахонова О.В. Развитие аспектов принятия управленческих решений на предприятии на основе анализа его бухгалтерской отчетности в условиях нестабильности рынка. – Статья.

В статье рассматриваются результаты исследования процесса принятия решения на предприятии на основе анализа его бухгалтерской отчетности в условиях нестабильного рынка. Определена концепция принятия управленческих решений, используемых украинским менеджментом в практической деятельности. Уточнены факторы и условия принятия управленческих решений.

Ключевые слова: управленческое решение, предприятие, концепция.

Annotation

Balahonova O. Development aspects of managerial decision-making in the company on the basis of an analysis of its financial statements in volatile market conditions. – Article.

Annotation: In article are considered results of research of process of acceptance of administrative decisions on enterprise on basic account documents in the conditions of the unstable market. Concepts of acceptance of administrative decisions used by the Ukrainian management in practical activities are defined. Factors and conditions of acceptance of administrative decisions are specified.

Keywords: administrative decision, enterprise, concept.