

Є. В. Мних, проф., д-р екон. наук

Київський національний торговельно-економічний університет

Н. М. Пелешко, асп.

Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана

Якість аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень

У статті порушуються питання визнання досконалості та адекватності запитам користувачів формування аналітичного забезпечення при прийнятті управлінських рішень на різних ієрархічних рівнях і за їх цільовим спрямуванням.

аналітичне забезпечення, багатокритеріальна оптимізація, рейтингова оцінка, варіативна частина, оцінка, діагностика, пошук, доказовість

Україні ринкових відносин, передбачає цивілізовані меркантильні підходи у досягненні цілей підприємництва у правовому полі демократичного суспільства. Персоніфікація повноважень і відповідальності, самоокупність і платоспроможність, запас фінансової міцності в конкурентному середовищі, ризик і маневреність в управлінні активами та капіталом ставлять в площину найбільш актуальних задач формування якісного аналітичного прийняття управлінських рішень. Саме якість аналізу, а не модифікація його форм і видів є визначальною при напрацюванні управлінських проектів поточного і перспективного періодів. Прозорість і доказовість аналітичних висновків та пропозицій можуть бути достатнім аргументом при виборі рішень у ризик-менеджменті, у формуванні середовища мотивації та стимулювання, в утвердженні справедливості при визнанні заслуг і помилок.

Проте, як свідчать дані про стан наукових досліджень з методології та організації економічного аналізу і їх впровадження у діючу практику господарювання, якість формування і використання аналітичної інформації є низькою. З цієї причини та з причини значного волюнтаризму при виборі та прийнятті управлінських рішень практично у всіх ешелонах влади формується зневажливе ставлення як до самих аналітичних досліджень, так і до підготовки висококваліфікованих менеджерів-аналітиків. Так процеси бюджетування за всією ієрархією на 90 % здійснюється на рівні примітивного економіко-статистичного аналізу (порівняння, індекси, групування, середні величини) та балансових узагальнень. Аналітика в системі фінансового менеджменту на три четверті зводиться до розрахунку фінансових коефіцієнтів (прибутковості, фінансової стійкості та платоспроможності), які частіше виражають параметри його ефективності на звітну дату балансу. В той же час, наприклад, рівень платоспроможності є дуже динамічним і оцінювати слід динамічний ряд коефіцієнтів платоспроможності та ліквідності. За проведеними нами дослідженнями в системі економічного аналізу найбільше (понад 80 % всіх розрахунків) реалізується його оцінкова функція, і на 5 -10 % – пошукова. Проте, саме пошук і обґрунтування ефективних управлінських рішень є головною метою будь-якого аналітичного забезпечення сучасного управління і менеджменту, оскільки рівень ієрархічної регламентації поведінки економічної системи в умовах становлення ринкових відносин суттєво звужується.

Для проведення якісних аналітичних досліджень необхідно підготувати кваліфіковані кадри менеджерів-аналітиків. Разом з тим, спеціальної підготовки аналітиків як у Російській Федерації, Білорусії, Казахстані і інших країнах, в Україні практично не здійснюється, а обсяг аналітичних дисциплін у навчальних планах

підготовки фахівців економічного профілю скоротився за останні десять років у три рази.

Відсутність якісного аналітичного забезпечення не дозволяє стабілізувати політику економічних реформ, призводить до зміни векторів бюджетної, фінансової, монетарної, інвестиційної політики, реверсної приватизації, підвищення частки “ручного управління” при загрозах економічної дестабілізації. Це породжує негативні явища як у розвитку національної економіки, так і у формуванні філософії цивілізованого бізнесу.

Методологія та організація аналізу завжди була предметом дослідження широкого кола науковців. Проте проблеми аналітичного забезпечення з точки зору його відповідності потребам менеджменту для прийняття управлінських рішень не вирішені.

В статті поставлено за мету визначення проблем, що зумовлюють низький рівень якості аналітичного забезпечення та його адекватності запитам користувачів при прийнятті управлінських рішень, а також розробка напрямків їх подолання.

Головними чинниками, що впливають на якість аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень, на нашу думку, є:

- відсутність достовірної, своєчасної і якісної інформаційної бази у проведенні аналітичних досліджень;
- неузгодженість різних видів інформаційних потоків (облікової, нормативно-директивної, планової та іншої інформації) для здійснення цільового менеджменту;
- розмивання системних аналітичних досліджень у мережі функціонального забезпечення менеджменту;
- низький професіоналізм менеджерів та ігнорування аналітичних досліджень при досягненні прозорості та доказовості прийняття управлінських рішень, поширення авторитаризму і згортання демократичності управління;
- відсутність авторитетних методик аналізу, адаптованих до цілей управління та до специфіки ділового підприємництва;
- рівень фахової підготовки аналітиків.

Слід зауважити, що на досягнення високоякісних стандартів економічного аналізу впливає і спотворене трактування його сутності, цільової орієнтації, меж застосування, на що ми вказували в ряді інших робіт. [1, 2, ін.]

Щодо інформаційної бази аналітичних досліджень не викликає сумнівів її визнання як малоефективної. Для доведення цього твердження можна навести ряд аргументів. Так аналіз стану використання інформаційних ресурсів бухгалтерського обліку і статистики в аналітичному обґрунтуванні і оцінках виконання управлінських рішень свідчить, що із загальної сукупності цих ресурсів в системі креативного менеджменту використовується не більше 20 % інформації, а до 60 % облікових даних формується для потреб ситуативного контролю. Низькою є і якість інформаційних ресурсів. Оцінки достовірності статистичної інформації за методом “дзеркально статистики” вказує на розбіжність даних у діапазоні до 20 % зазначених реквізитних сум. Незважаючи на масштабність контролю діяльності підприємницьких структур, залишається спотвореною і бухгалтерська звітність, прикрита іноді аудиторським висновком. Оцінки фінансових результатів непрямими методами показують, що вони часто занижені у декілька разів. Цьому, у значній мірі, сприяє багатопланове тлумачення нормативно-правових актів та стандартів з обліку, звітності, аудиту тощо, а також система державного моніторингу прибуткового бізнесу. Недостовірність економічної інформації, за якою проектується управлінські рішення на всіх ієрархічних рівнях, є загрозою національної безпеки країни.

Виходячи з цього, слід більше уваги приділити розвитку в Україні інституту аудиторства, значно зменшивши поле необов’язкового аудиту економічної діяльності та посиливши відповідальність аудиторів за якість наданих послуг. Слід підвищити

адміністративну та кримінальну відповідальність за спотворення економічної інформації та за корупційність владних, насамперед контролюючих, структур. Значний успіх можна отримати при побудові інтегрованих комп'ютерних мереж збору, передачі та збереження інформації, захищених від несанкціонованого доступу, але розподілених по непідпорядкованих структурах влади. Не виправданим також є безпідставне, значною мірою формальне втаємничення інформації. Рівень комерційного чи державного втаємничення інформації в Україні значно вищий, ніж в інших країнах світу.

Слід також досягати більшої синхронізації інформаційних потоків, що унеможливило б зловживання владою і створило б умови для системних аналітичних досліджень. Так введення нових нормативів щодо оподаткування, зміни тарифів, надання пільг відбувається без оцінки методичного забезпечення та організації обліку і звітності за цими новими стандартами та з порушення термінів підготовчого періоду, не кажучи вже про оцінки можливих системних наслідків таких змін. Часто популістські рішення формують невинуватені дефіцити і загрози економічних криз.

В системі виробничо-фінансового менеджменту збалансованість інформаційних потоків може досягатися при реальній інтегрованості дій апарату управління, які координуються роботою центрів повноважень і відповідальності. Розподілена за принципом "дерева цілей" мережа апарату управління зумовить побудову чіткого алгоритму аналітичних досліджень за управлінськими стандартами і на запит користувачів. Це дозволить уникнути дублювання функцій управління та забезпечить їх чітку координацію на основі використання інтегрованих систем збору, передачі, обробки та зберігання інформації.

При формуванні аналітичного забезпечення, висновки і пропозиції щодо прийняття управлінських рішень подаються без достатніх системних досліджень причин та наслідків необхідних і можливих змін. Наприклад, підвищення цін і тарифів обґрунтовуються тільки потребою покриття додаткових витрат, а зміна нормативів оподаткування чи митного збору – лише потребою наповнення бюджету. Аналогічно, економія виробничих ресурсів оцінюється за наслідками зниження собівартості продукції, робіт чи послуг. Такий аналіз не розкриває всього спектру можливих наслідків прийнятих управлінських рішень в поточному та перспективному періодах, часто очікувані блага повертаються значними втратами. Ігнорування системності дає підставу для узаконення криміналітету, зловживань, спекуляції. Через несистемну аналітичну оцінку партнерських угод достроково припиняють діяльність близько третини всіх резидентів ділового партнерства. З цієї ж причини залишається нестабільною правова база державного регулювання економічних процесів, а постійне внесення поправок робить заручниками неправомірних дій менеджерів всіх рівнів. З моменту дії законів про оподаткування діяльності підприємств в Україні до них було внесено понад двісті поправок.

Слід мати на увазі, що системні аналітичні дослідження можуть бути підставою при виправданні ризику, утвердженні паритетності інтересів, збереженні мотивацій, добросовісній конкуренції тощо. Системний аналіз слід проводити за критеріями стабільного економічного поступу, суспільної гармонізації, глобалізації інтересів, досягнення кінцевого результату підприємництва. Зрозуміло, що такі аналітичні дослідження не виключають часткових оцінок, локальної діагностики, оперативних порівнянь чи балансових узагальнень, які виникають в процесі підготовки і реалізації оперативних управлінських рішень і зумовлені зміною тактики бізнесу. Проте інтегрованість стратегії і тактики розвитку економічних систем у поточному і перспективному періодах не можна досягнути без системних аналітичних досліджень. Аналітичні висновки і пропозиції слід розглядати як якісне забезпечення прийняття управлінських рішень, якщо вони системно оцінюють механізми їх реалізації та повну

сукупність результатів і наслідків за всіма векторами зміни керованої економічної ланки. Це головний критерій оцінки якості аналітичного забезпечення.

Якість аналітичної оцінки, діагности, пошуку повною мірою залежить від професіоналізму менеджерів, філософії їх економічного мислення, намагань цивілізованого підприємництва у правовому полі ринкових відносин демократичної держави. Проведені соціологічні дослідження показують, що сучасними знаннями теорії і практики економічного аналізу володіють не більше 5 % працівників сфери бізнесу. Лише кожен четвертий менеджер організовує аналітичну роботу в сфері його управлінських повноважень. Проте, більше 60 % опитаних пов'язують з економічним аналізом лише оцінку ступені виконання планових завдань, розрахунків економії та темпів росту чи приросту. Насторожує і той факт, що майже третина менеджерів не надає ніякого практичного значення застосуванню методик комплексного економічного аналізу, надаючи перевагу інтуїції, набутому досвіду чи аналоговій поведінці. Світова практика свідчить, що до 80 % загального обсягу робіт в системі ринкового менеджменту займають аналітичні дослідження, які пов'язані з оцінками, діагностикою, пошуком і проектуванням дієвих механізмів виробничо-фінансової діяльності. Найбільш дієвими вони будуть при пріоритетній орієнтації на застосування економічних підойм та важелів, прозорості та переконливості управлінських дій, визначеності повноважень та персоніфікації відповідальності за їх кінцевий результат. Глибокий аналіз середовища мотивацій та інтересів досліджуваного об'єкту, підбір адекватних важелів управління, системна оцінка загроз і викликів можуть мінімізувати ризик неефективного менеджменту.

Для створення якісного аналітичного забезпечення особливо актуальними є напрацювання ефективних, доступних та коректних методик проведення цільового чи комплексного економічного аналізу. Оцінка багатьох методик загального плану, які подані в навчальній літературі, та спеціальних методик діагностики, експрес-аналізу чи аналізу за видами діяльності і цільовим спрямуванням у різних галузевих площинах вказує, що вони тяжіють до стереотипів у реалізації завдань економічного аналізу. Сюди відноситься порівняння відносно обраної бази (як правило відносно показників плану чи минулого періоду), розрахунків індексів зміни економічних показників і визначення фінансових коефіцієнтів. Слід зауважити, що в теоретичному плані набір методів аналітичної діагностики і пошуку дуже великий, і значними темпами він зростає завдяки впровадженню економіко-математичних методів і моделей та сучасних комп'ютерних технологій обробки економічної інформації.

Розвиток методології економічного аналізу пов'язаний із використанням теорії системних досліджень та комплексної оцінки, пізнання взаємозв'язку і взаємообумовленості не лише за чинниками прямої дії, а в сукупності системних змін досліджуваного об'єкту. Актуальність таких досліджень суттєво зростає внаслідок формування середовища ринкового типу. Не втрачає своєї значимості кількісне та якісне вимірювання прямих та непрямих, часткових та всезагальних причинно-наслідкових зв'язків у просторі і часі. Більшого розповсюдження у спеціальних методиках аналізу слід надати методам теорії ймовірності, теорії гри, теорії масового обслуговування та дослідження динамічного ряду, що зумовлене необхідністю аналізу і оцінки економічних ситуацій в зоні нестабільності, невизначеності, високого ризику прийняття управлінських рішень. Економічний аналіз спрямовується не стільки на оцінку динаміки та еластичності змін, скільки на інформаційне моделювання економічних ситуацій за вимогами багатокритеріальної оптимізації, багатоваріантного пошуку на альтернативній основі для забезпечення високої маневреності економічної системи у досягненні кінцевої мети її функціонування.

У прикладному плані все більшого значення набуває трендовий аналіз і прогнозування економічних циклів, оцінка діапазону допустимого коливання економічних показників, визначення необхідного та можливого зростання економічного

потенціалу в цілому та фінансових результатів зокрема. Застосування в аналізі ключової матриці, матриці міжгалузевого балансу, матриці багатокритеріальної оптимізації та інших економетричних методів та моделей дозволяє визначити кризові пороги, обмежуючі чинники, поле маневрування у виборі ефективних управлінських рішень.

Незаперечним є той факт, що якість аналітичного забезпечення визначається рівнем фахової підготовки не лише професійних аналітиків, а і всіх працівників апарату управління. Зрозуміло, що формування навиків аналітичного мислення супроводжується вивченням як функціональних, так і прикладних економічних наук. Проте в системі останніх важливе місце займав і повинен займати економічний аналіз, як сукупність спеціальних знань і навиків для здійснення результативного управління. Виділення цієї галузі знань виправдане процесом диференціації та інтеграції наук, практичною доцільністю пізнання факторних залежностей змін і розвитку економічних систем будь-якого рівня. Тому цільова підготовка економічних кадрів передбачає як вивчення теоретико-методологічних основ комплексного економічного аналізу, так і всього аналітичного інструментарію дослідження окремих елементів економічної системи, які розвиваються у просторовому та часовому вимірах. Не слід у навчальних планах скорочувати частину аналітичних дисциплін, посиляючись на зарубіжні аналоги стандартизації освіти, оскільки змістові модулі багатьох із них (Advanced Macroeconomic, Advanced Accounting та інші) повністю орієнтовані на пізнання філософії аналітичних досліджень. У Російській Федерації, Білорусії та інших країнах у навчальних планах фахової підготовки економістів кількість курсів і спецкурсів аналітичного профілю досягає 10-12 дисциплін. Виділені спеціалізації фахової підготовки системних аналітиків, фінансових аналітиків тощо.

В якості висновків слід зазначити наступне:

1) Сучасний період реформування та інтеграції економічних систем, зміна філософії управління, нова етика бізнесу націлені на досягнення високих якісних стандартів. Саме орієнтація на досягнення якісних змін може бути гарантією конкурентоспроможності та стабільності економічного зростання.

2) Важливим напрямком підвищення якості аналітичного забезпечення є синхронізація інформаційних потоків, яка можлива при наявній інтегрованості дій апарату управління.

3) Аналітичні висновки і пропозиції слід розглядати як якісне забезпечення прийняття управлінських рішень, якщо вони системно оцінюють механізми їх реалізації та повну сукупність результатів і наслідків за всіма векторами зміни керованої економічної ланки.

4) Розвиток методології економічного аналізу в ринковому середовищі пов'язаний із використанням теорії системних досліджень та комплексної оцінки, пізнання взаємозв'язку і взаємообумовленості не лише за чинниками прямої дії, а в сукупності системних змін досліджуваного об'єкту.

Список літератури

1. Мних Є.В. Філософія сучасного економічного аналізу. Зб. наук. праць “Фінанси, облік і аудит”. – К.: КНЕУ, 2006. – С. 267-274.
2. Мних Є.В. Сучасний економічний аналіз: питання методології і організації // Бухгалтерський облік і аудит, №1, 2006. – С. 55-61.
3. Мних Є.В. Гармонізація міжнародних стандартів освіти у підготовці фахівців з обліку і аудиту в Україні // Бухгалтерський облік і аудит, № 12, 2005. – С. 42-45.

В статье рассматриваются вопросы повышения качества аналитического обеспечения принятия управленческих решений, определены предпосылки, факторы и пути достижения нового качества аналитических исследований.

The issues of quality improvement of analytical support in taking management decisions, expectations, factors and ways to achieve the new quality in analytical research are being discussed in the article.