

3.5. ОСНОВНІ АНАЛІТИЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ПРОЦЕСІ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

Технологія підтримки прийняття рішень розглядає управлінське рішення як процес, що складається з трьох стадій: підготовка рішення, ухвалення і реалізація його.

На стадії підготовки управлінського рішення проводиться економічний аналіз ситуації на мікро і макрорівні, включаючи пошук, збір і обробку інформації, а також виявляються і формуються проблеми, що вимагають розв'язування.

На стадії ухвалення рішення здійснюється розробка і оцінка альтернативних рішень і курсів дій, що проводяться на основі багатоваріантних розрахунків; відбувається відбір критеріїв вибору оптимального рішення; вибір і ухвалення якнайкращого рішення.

На стадії реалізації рішення вживаються заходи для конкретизації рішення і доведення його до виконавців, здійснюється контроль за ходом його виконання, вносяться необхідні корективи і дається оцінка одержаного результату від виконання рішення. Кожне управлінське рішення має свій конкретний результат, тому метою управлінської діяльності є знаходження таких форм, методів, засобів і інструментів, які могли б сприяти досягненню оптимального результату в конкретних умовах і обставинах.

Таким чином, управлінські рішення можуть бути обґрунтованими, приймаються на основі економічного аналізу і багатоваріантного розрахунку та інтуїтивними, які, хоча і заощаджують час, але містять в собі вірогідність помилок і невизначеність. Ухвалені рішення повинні ґрунтуватися на достовірній, поточній і прогнозованій інформації, аналізі всіх чинників, що впливають на рішення, з урахуванням передбачення його можливих наслідків.

За умови використання інформаційних систем інтегрована система управління (ІСУ) являє собою комплексний механізм управління компанією, що складається з таких основних блоків:

- аналітичний блок — система формалізованої обробки облікових даних для цілей ухвалення управлінських рішень. Аналітичний блок ІСУ ґрунтується на моделі оптимального бюджетування;
 - обліковий блок — система документообігу для інформаційного забезпечення управлінських рішень (управлінський, маркетинговий і фінансовий облік);
 - організаційний блок — структура управління (функції і регламент координації, супідрядності і контролю діяльності управлінських служб) для забезпечення процесу управлінського і фінансового планування;
 - програмно-технічний блок — програмний продукт, що підтримує аналітичний, обліковий і організаційний блоки. Для ІСУ можна використовувати адаптовані стандартні пакети (R/3, BAAN IV, Oracle Applications та інші).
- Обов'язковими компонентами ІСУ є:
- аналітичний блок;
 - обліковий блок;
 - організаційний блок.

Як вже було зазначено, аналітичний блок ІСУ ґрунтується на застосуванні моделі оптимального бюджетування.

Моделю оптимального бюджетування — стратегічний програмний продукт, що базується на обліково-аналітичних розробках останнього покоління:

- обліку, планування й аналізу за видами діяльності (Activity-Based Costing);
- теорії вартості фірми (Welfare of the Firm Theory).

Планування й облік за видами діяльності (ABC-costing) припускає зіставлення в планово-аналітичній і обліковій діяльності витрат і видів діяльності компанії, що можуть призвести до створення даних витрат (у традиційних системах планування і обліку витрати калькуються за місцями їх виникнення). Тим самим забезпечується можливість оцінки ефективності витрат і виявлення:

- «виправданих» витрат, де корисний ефект (зростання фінансових результатів) перевищує величину витрат;
- «невиправданих» витрат (збитків), де величина витрат більше ніж корисний ефект від їх здійснення.

Теорія вартості фірми забезпечує побудову інтегральних моделей господарської діяльності, де будь-яке управлінське рішення розглядається в контексті впливу на величину ринкової вартості фірми (в акціонерному суспільстві — на суму поточної ринкової вартості акцій). Основним досягненням даних моделей є те, що в них забезпечується кількісна сумарність ефекту від здійснення планових заходів між трьома основними блоками господарської діяльності:

- поточними операціями;

- інвестиційною діяльністю;
 - залученням джерел фінансування і завданнями підтримки фінансової стабільності.
- На відміну від систем, заснованих на традиційних моделях бюджетування, система оптимального бюджетування дозволяє вирішувати наступні завдання, вкрай актуальні для діяльності будь-якого великого виробничого об'єднання:
- можливість розрахунку сукупного (системного) ефекту від здійснення конкретних управлінських заходів, пов'язаних з рухом ресурсів компанії (наприклад, збут певного фізичного обсягу готової продукції, збільшення ціни реалізації, освоєння капітальних вкладень за конкретним інвестиційним проектом, збільшення величини фінансових резервів, отримання кредиту, проведення додаткової емісії акцій, погашення кредиту);
 - можливість порівняння видів діяльності компанії та обумовлених здійсненням даних видів діяльності витрат і, тим самим, чітке кількісне виявлення поточних і перспективних резервів зниження собівартості і підвищення фінансових результатів компанії;
 - забезпечення безперервності процесу «план-факт, аналіз — планування на наступний бюджетний період» незалежно від «запізнювання» зведеної фінансової звітності за минулий бюджетний період;
 - чітке розмежування витрат планування і витрат виконання плану (специфікація відповідальності планових органів і виробничих підрозділів по відхиленнях фактичних показників від планових);
 - можливість формалізації завдання оптимального розподілу засобів між цілями підвищення виробничої ефективності і поліпшення фінансової стабільності;
 - можливість кількісного розрахунку оптимального інвестиційного бюджету;
 - можливість порівняння ефективності управлінських заходів, що відносяться до різних тимчасових періодів і оптимізації планового процесу за часом здійснення;
 - вибір оптимальних показників матеріального стимулювання, кількісний розрахунок оптимальних коефіцієнтів і баз нарахування в системі преміювання;
 - можливість кількісного порівняння вироблених в даному бюджетному періоді витрат, ефекту від виконання бюджетів витрат і собівартості виробленої, відвантаженої і реалізованої продукції;
 - коректна система списання відхилень щодо стадій фінансового циклу і отримання достовірної оцінки фактичної вартості оборотних активів при веденні нормативного обліку витрат;
 - забезпечення алгоритму формалізованого вирішення питання щодо вибору оптимального методу платежу.