

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИТИЧЕСКОГО ОБОСНОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Данная статья посвящена рассмотрению методологических основ аналитического обоснования управленческих решений. Отражены дискуссионные моменты в предмете аналитических исследований в целях управления. Раскрыты основы концепции аналитического обоснования управленческих решений на базе эффективного факторного поля.

Стоящие перед экономикой страны задачи повышения эффективности и увеличения на этой основе благосостояния общества не в последнюю очередь зависят от эффективности работы ее первичных звеньев – отдельных хозяйствующих субъектов.

Проводимое нами исследование деятельности предприятий машиностроительного комплекса и оценка существующих на практике управленческих систем показывают большое наличие неиспользованных возможностей повышения результативности как самой хозяйственной деятельности, так и систем управления ею. По самым скромным подсчетам реализация таких возможностей позволит повысить конкурентоспособность и эффективность бизнеса до 20%.

Повышение эффективности управления требует отказа на практике от существующей на многих предприятиях схемы принятия решений, где информационная база, сформированная на основе системного бухгалтерского учета, определяет возможность применения тех или иных методик экономического анализа. Такой подход, во-первых, ограничивает возможности анализа, предоставляя для целей управления информацию, не необходимую, а лишь возможную к получению при существующей системе учета. Во-вторых, подчиненная роль анализа и его зависимость от сроков предоставления учетных и отчетных данных формируют ретроспективный характер анализа, где теряется его ценность как эффективного инструмента текущего управления. Условия рыночной экономики сформировали следующую методологическую последовательность процесса принятия управленческих решений: цели и задачи управления формируют требования к аналитическим методам обоснования реше-

ний, которые в свою очередь определяют требования к качественно новой информационной базе анализа. О необходимости такой управленческой направленности анализа еще в условиях административно-плановой экономики говорили в своих трудах такие видные экономисты, как Баканов М.И., Барнгольц С.Б., Бахтин И.А., Гарифуллин К.М., Ивашкевич В.Б., Майданчик Б.И., Осмоловский В.В., Палий В.Ф., Татур С.К., Таций Г.М., Хорин В.Н., Чумаченко Н.Г., Шерemet A.Д. и другие.

Теория экономического анализа непрерывно развивается. Развитие методологии и методики основывается на противоборстве взглядов на те или иные теоретические положения, что сопровождается уточнением принципов, подходов к решению теоретических и практических вопросов, созданием новых элементов методик анализа, формированием новых областей его применения. Окончательно не завершена и дискуссия при определении предмета экономического анализа как науки.

Так и сегодня отдельные авторы в качестве предмета экономического анализа рассматривают причинно-следственные связи экономических явлений и процессов [3, с. 34], [6, с. 23], другие традиционно в определении предмета выделяют хозяйственную деятельность и хозяйственные процессы [1, с. 17], [5, с. 7], третьи просто увязывают предмет с отдельными анализируемыми в каждом конкретном случае сторонами объекта исследования, упирая на множественность предмета анализа [2, с. 16]. В качестве предмета экономического анализа рассматривают также структуру и содержание информационных потоков на предприятии [4, с. 8]. На наш взгляд, управленческая

направленность анализа в современных условиях требует согласиться с мнением А.Д. Шеремета, что содержание предмета экономического анализа определяется как аналитическое обеспечение управленческих решений [7, с. 16].

Важным условием эффективного использования информационной базы управления является создание не просто системы формирования управленческой информации, а прежде всего системы аналитического обеспечения управленческих решений. По различным оценкам до 50% времени при принятии решений затрачивается на поиск необходимой аналитической информации.

В связи с этим возникает необходимость разрешения ряда проблем, в том числе и методологического характера, в организации информационного обеспечения системы управления, и прежде всего в части применения и использования аналитической информации. Проблема здесь среди прочего и в том, что все многообразие информационных данных, имеющихся на предприятии, не имеет структурированной направленности по уровням аналитического обоснования решений. Нет четко разработанной системы показателей, отражающих причинно-следственные зависимости, характерные для каждого уровня управления, для каждого центра ответственности и места затрат, что в конечном итоге ведет к информационно-аналитической необеспеченности управленческих решений.

Необходимо отметить, что получившая в свое время широкое распространение разработка информационных моделей управления на базе применения экономико-математических методов не дает возможности руководству оптимизировать весь комплекс управленческих решений в бизнесе. Применение количественных методов при обосновании решения сложных проблем не всегда способствует повышению качества решений. Это объясняется как ошибочной постановкой управленческой задачи, недостаточно полным охватом всех факторных зависимостей, так и неправильным подходом к сравнительной оценке вариантов. Поэтому способы системного аналитического обоснова-

ния управленческих решений должны иметь приоритет в рассмотрении перед использованием экономико-математических методов, что позволит выбрать лучший из известных для данных условий вариантов решений.

Интенсивный процесс автоматизации управленческих работ также не является панацеей от всех проблем, встающих перед менеджментом организации, и прежде всего с точки зрения эффективности. Так, к примеру, широко разрекламированные, дорогие ERP (Enterprise Resource Planning System) системы управления ресурсами компании не способны учитывать все формализуемые и не формализуемые причинно-следственные зависимости и своевременно реагировать на динамично меняющиеся условия развития бизнеса.

Сегодня становится все более очевидным, что широко используемые ERP системы, а их рынок в России оценивается сегодня в 200 миллионов долларов, не являются оптимальным инструментом подготовки решений. Данные системы располагают упрощенными моделями и обычно позволяют готовить, к примеру, плановые решения, ориентируясь во многом на идеальные условия функционирования, что, как правило, противоречит реальной хозяйственной практике.

Кроме того, количество аналитических задач в рамках ряда подсистем автоматизированных систем управления достаточно ограничено, что является следствием технической сложности аналитических задач, вытекающей из необходимости учета противоречивого влияния большого числа факторов на конечные результаты хозяйственной деятельности.

Такие очевидные слабости, в том числе и «продвинутых» систем управления обуславливают необходимость поиска дополнительных, более эффективных подходов к аналитическому обоснованию решений, обеспечивающих эффективную реакцию системы управления на непредвиденные оперативные и стратегические изменения.

Данный вопрос, на наш взгляд, еще недостаточно разработан методологически. Зачастую еще существующая научная практика подразумевает решение проблем плани-

рования, учета и анализа при самостоятельном развитии их методологии, тогда как они должны рассматриваться прежде всего в комплексе, а их разрешение должно быть подчинено достижению единой цели – эффективному управлению.

Информационно-аналитическая часть управления как система включает в себя следующие основные элементы:

- собственно аналитическое обоснование качественных управленческих решений;
- информационная составляющая.

Совершенствование системы аналитического обоснования управленческих решений должна обеспечить, по нашему мнению, ориентация на концепцию, разработанную вне связи со сложившейся системой, алгоритмом принятия решений на практике, направленную на достижение результативности как цели и учитывающую теоретико-методологические разработки и прогрессивный опыт совершенствования управления.

Методологическим вопросом, требующим своего разрешения, является выбор исходной точки формирования концепции. Объективной основой аналитического обоснования управленческих решений является прогнозирование последствий реализации выбранных альтернатив управления и выбор из них наиболее рациональной альтернативы. Выбор рациональной альтернативы и определяется термином «принятие решения».

Обоснованность такого выбора в первую очередь зависит от глубины познания содержания протекающих хозяйственных процессов, от комплексного рассмотрения причинно-следственных связей и зависимостей.

Реальная научная аналитическая обоснованность управленческого решения основана на рассмотрении диалектической связи причина – следствие, факторный признак – результативный признак. Рассмотрение данной связи наиболее полно реализуется через расчленение на базе комплексно-системного подхода элементов системы обоснования решений.

При этом набор условий, факторных признаков, масштаб их детализации зависит от границ управленческих решений, определение которых также является важным ме-

тодологическим вопросом совершенствования аналитического обоснования управленческих решений, так как от этого зависит глубина аналитического исследования. В этом случае встают вопросы методологического обоснования тождественности глубины анализа масштабу управленческого решения.

Отдельным методологическим требованием к совершенствованию системы аналитического обоснования решений и их информационному обеспечению является рассмотрение взаимосвязи между достижением цели аналитического обоснования решений и составными элементами данного процесса. Так на достижение оптимального результата от управленческого решения влияет достаточная полнота охвата факторов и рассматриваемых условий; научная обоснованность иерархической соподчиненности факторов различного уровня; характеристика взаимосвязей на предмет детерминированности и стохастичности; выбор перечня синтетических и аналитических показателей; определение приемов количественной оценки влияния факторов на результат и связанной с этим возможной погрешности; определение перечня имеющихся носителей информации; состава документооборота; применяемых систем и методов планирования, учета и контроля.

Научная обоснованность управленческих решений предполагает под собой определенную методологическую базу. Такой естественной методологической базой аналитического обоснования является теория познания с ее диалектическим методом.

Диалектическая реализация на практике ступеней теории познания, а следовательно, комплексное познание объекта с детализированным расчленением отдельных его элементов позволяет системно рассмотреть причинно-следственные связи явлений и процессов, тем самым снижая риски, повышая эффективность и обеспечивая научную обоснованность управленческих решений.

Огромное значение для повышения научного уровня и действенности аналитического обоснования имеет качественная характеристика объекта исследования, его внешних и внутренних связей, реализуемая через диалектический принцип комплексности.

Данный принцип требует рассмотрения экономической ситуации в единстве всех ее сторон и оценки эффективности принимаемых решений, с раскрытием и измерением влияния отдельных направлений коммерческой деятельности, объективных и субъективных факторов на достигнутый результат. Принцип системности в управлении позволяет исследовать любые по степени сложности объекты и явления как целое, состоящее из взаимосвязанных и дополняющих друг друга элементов, подчиненных единой цели, развивающихся по единым законам и закономерностям.

При принятии управленческих решений важным является формирование перечня условий и причин, оказывающих влияние на формирование решения.

Комплексный, системный подход раскрывает формы взаимодействия элементов, что позволяет при аналитическом обосновании решений структурировать причинно-следственные связи и зависимости.

При принятии управленческих решений важным является формирование перечня условий и причин, оказывающих влияние на формирование решения.

Комплексное обоснование управленческих решений как необходимое условие успешного достижения планируемых результатов предполагает наличие альтернативности при выборе наилучшего варианта решения. Это требует при аналитическом обосновании разработки системы критериев для оценки эффективности управленческих решений и применяемой информационной базы.

Ограничения как элемент системного подхода позволяют обосновывать управленческие решения на базе нормативных систем информативного обеспечения, использовать индикативные методы управления.

Частью комплексного системного подхода является итеративность рассмотрения управленческих проблем, реализуемая при аналитическом обосновании решений прежде всего через постепенное, ступенчатое рассмотрение факторов.

Эффективность аналитического обоснования зависит от четкого представления и описания особенностей принятия решений в

зависимости от предметной области, а также всего многообразия факторов и условий принятия решений. Методологическим инструментом такого представления могут быть типологии хозяйственных ситуаций, принимаемых решений, условий их принятия, связей и взаимозависимостей, факторных и результативных признаков, информационных данных.

Аналитическое обоснование решений как процесс включает в себя:

- собственно обоснование решений, предполагающее увязку цели, на достижение которой направлено управленческое решение, с условиями и факторами его принятия;
- формирование информации как всего комплекса данных, необходимых для изучения при принятии оптимального решения.

Соответственно совершенствование методологии аналитического обоснования управленческих решений может основываться на рассмотрении следующих концепций:

- концепция аналитического обоснования, в основе которой лежит рассмотрение эффективного факторного поля как упорядоченной совокупности комплексно взаимосвязанных факторов, в достаточной для данного конкретного решения степени объективно отражающих внутренние и внешние причинно-следственные связи;

- концепция эффективно-достоверной информации как информации, в должной степени соответствующей представлениям управленческой среды об этой информации.

Аналитическое обоснование как элемент технологии принятия решений носит предварительный характер и имеет перспективную направленность. Ее особенностью является выявление закономерностей развития объекта, рассмотрение возможных вариантов развития событий.

Выявление закономерностей и всей совокупности проблем (внутренних и внешних) основывается на сравнении фактического состояния объекта как системы, а также его отдельных элементов на момент аналитического обоснования и прогнозируемого варианта их развития на заданный отрезок времени.

Факт принятия решения предполагает полное разрешение неопределенности, с у-

верждением однозначной количественной или качественной характеристики объекта, а неопределенность в любом случае присутствует до самого факта принятия решений, так как присутствующая до этого факта альтернативность выбора носит вероятностный характер.

Отклонение (количественное, качественное) реального фактического значения характеристики объекта от утвержденного при факте принятия решения может служить мерой качества аналитического обоснования решения.

Реализация концепции аналитического обоснования на базе рассмотрения эффективного факторного поля предполагает акцент на снижении разброса фактических исходов от рассматриваемых предварительных альтернатив за счет подбора факторов, объективно отражающих причинно-следственные связи.

Задачей эффективного аналитического обоснования является в том числе и определение объективно минимального количества альтернатив с характеристикой возможных последствий их реализации в различных условиях.

Комплексное представление всех компонентов альтернативы и их взаимосвязей требует аналитического моделирования вариантов решений.

Построение такой модели, в том числе и ее формализованное описание, требует обоснования всех основных элементов и характеристик, отражающих прежде всего результат как итог решения, так и факторы, повлиявшие на результат. Формализации должны быть подвергнуты прежде всего сами связи и взаимозависимости между факторными признаками и результатом, а также зависимости между самими факторами. Такая формализация необходима прежде всего для количественной оценки результативного признака и влияния отдельных факторов на результат.

Формализация как этап системного анализа предполагает содержательное описание аналитического обоснования управленческих решений и раскрытие логической формы причинно-следственных связей на основе формальной схемы.

Этап построения формализованной модели на основе формальной схемы представляет собой перевод содержательного описания иерархической взаимосвязи факторов и результатов решения в конкретные синтетические и аналитические показатели, отражающие факторные зависимости на базе математических формул, уравнений, неравенств.

Формализация факторных взаимосвязей в аналитическом обосновании управленческих решений предполагает рассмотрение прежде всего двух видов зависимостей: детерминированных и стохастических.

Детерминированные зависимости отражают строго функциональные соотношения переменных, где конкретному изменению факторного признака соответствует вполне определенное конкретное изменение результативного признака. Это может быть отражено как:

$$Y = G(a, b, c \dots), \quad (1)$$

где Y – значение результативного признака, сформированное некоторыми факторными признаками ($a, b, c \dots$); G – те или иные элементарные математические процедуры, позволяющие перейти от факторных признаков к результативному.

Данный тип зависимости (1) в аналитических исследованиях реализуется через аддитивные, мультипликативные, аддитивно-мультипликативные модели. Стремление отразить в одной модели, в целях комплексного охвата всех факторов, как можно большее количество переменных предполагает применение агрегатных индексных и балансовых моделей.

Стохастические зависимости соответствуют вероятностному характеру проявления взаимосвязи между факторными и результативными показателями. В данном случае конкретному изменению факторного признака может соответствовать некоторое количество значения изменений результативного признака.

$$Y = F(a, b, c \dots) + z, \quad (2)$$

где F – некоторая математическая функция, определяющая форму связи результативного признака и прямо учитываемых заранее

определенных факторных признаков (а, b, с...); z – некоторый эффект влияния неучтенных факторов.

Вероятностно-стохастические модели (2) позволяют устанавливать объективно сложившиеся в действительности связи явлений, протекающие тенденции и закономерности во взаимосвязях факторного поля.

Математическая формализация с помощью уравнений, неравенств на базе детерминированных и стохастических моделей дает возможность формировать факторное поле по иерархическим уровням подчинения с четкой группировкой факторов по степени их влияния на результат и с учетом эффекта действия как явных факторов, так эффекта действия ненаблюдаемых остаточных факторов.

Сложность разработки модели аналитического обоснования связана с большой долей, а зачастую стопроцентным удельным весом неформализуемых результатов и факторов. В этом случае необходимо раскрытие причинно-следственных взаимосвязей на ос-

нове качественных характеристик внутреннего содержания объекта.

Причинно-следственные связи неоднородны по различным признакам, и для обоснованной аналитической подготовки факторного поля решений необходима их научная классификация.

Модель факторного поля, ее анализ позволяют выявить «узкие места» управленческого решения, несовершенство факторного поля, степень достаточности рассматриваемых причинно-следственных связей и взаимозависимостей. На этой основе могут быть сформулированы направления (области, участки) процесса аналитического обоснования решений, требующие дальнейшего уточнения и совершенствования.

Изложенные нами методологические подходы реализуются через формирование частных методик, алгоритмов, разработку системы показателей, отражающих факторные и результативные признаки, а также системы параметров оценки эффективности информационно-аналитической базы.

Список использованной литературы:

1. Барнгольц С.Б., Мельник М.В. Методология экономического анализа деятельности хозяйствующего субъекта: Учебное пособие – М.: Финансы и статистика, 2003.– 240 с.
2. Басовский Л.Е. Теория экономического анализа: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 222 с.
3. Завьялова З.М. Теория экономического анализа. Курс лекций. – М.: Финансы и статистика, 2002.–192 с.
4. Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник.-М.: Велби, 2004.
5. Прыкин Б.В. Экономический анализ предприятия: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 360 с.
6. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Уч.пос.– Мн.: Нов. Знание, Инфра-М, 2005
7. Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: Уч. пос. - М.: Инфра М, 2002.