

**Потопальська Г.Г.,**  
Корпоративний секретар  
ПАТ «Альфа-Банк»

## **ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЇ ПРО ВИТРАТИ ПРИ ПРИЙНЯТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

**Potopalska G.G.,**  
Corporate Secretary  
JSC Alfa-Bank

## **USING THE INFORMATION ABOUT COSTS IN THE DECISION-MAKING PROCESS**

**АНОТАЦІЯ.** В статті розглянуті вимоги до проекту рішення, яке представляється управлінському персоналу, із класифікацією облікової інформації, яка є релевантною при прийнятті управлінського рішення. Запропоновано варіанти представлення облікової інформації для обґрунтування проектів рішень, які надаються в процесі прийняття управлінських рішень.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** управлінське рішення, стратегія, витрати, ефективний, оптимальний, управлінський персонал, Ключові Показники Ефективності.

**ANNOTATION.** In this article, the requirements are considered, which are posed to the resolution draft, which would be presented to management personnel, featuring the classification of accounting information that is relevant when adopting an executive resolution. The options of submitting accounting information for substantiating the resolution drafts that are submitted in the process of adopting executive resolutions are hereby suggested.

**KEYWORDS:** management decision, strategy, costs, effective, optimum, manager, Key Performance Indicators.

*В останні роки відбулися глибокі економічні зміни, які значною мірою трансформували умови функціонування усіх складових ланок економіки. В сучасних умовах, в умовах жорсткої конкуренції, однією із ключових конкурентних переваг постає налагоджена система прийняття ефективних та оптимальних управлінських рішень, в якій особливу увагу посідає якість та достовірність інформаційних потоків, основу яких складає бухгалтерська інформація.*

Дослідженнями процесу прийняття управлінських рішень займаються Стадник В.В., Йохна М.А., Титова Н.Л., Іваненко В.В. та ін., також слід зазначити що, з різних аспектів детально ви-

вчається й структура інформаційних потоків, що супроводжують такий процес. Так наприклад, релевантність облікової інформації, в процесі прийняття управлінських рішень, детально вивчається як вітчизняними так й зарубіжними вченими, серед яких С.Ф. Голлов, Аткинсон, Ентоні А., Банкер, Раджив Д., Каплан, Роберт С., Янг, Марк, Гаррісон Рей, Норін Ерік, Брюер Пітер та ін..

Метою даної статті є поєднання результатів досліджень щодо вимог до проекту рішення, яке представляється для прийняття управлінських рішень, із класифікацією облікової інформації й запропонувати варіанти представлення такої інформації для обґрунтування запропонованих варіантів, з метою прийняття управлінських рішень, які є кроками на шляху виконання визначеної підприємством стратегії.

За умов постійних змін, в яких функціонує підприємство, перед управлінським персоналом постає складне завдання з врахування всіх аспектів можливого впливу, як зовнішнього так й внутрішнього середовищ, при прийнятті управлінських рішень. Також важливо враховувати, якою повинна бути стратегія підприємства для успішного його функціонування, й при цьому, якою повинна бути тактика підприємства для досягнення стратегічної мети.

У процесі діяльності підприємства управлінським персоналом приймаються рішення й від того, наскільки обґрунтованими будуть ці рішення, залежатимуть успіх чи невдача підприємства й відповідно ймовірність досягнення цілей, які ставляться перед ними в стратегічному горизонті планування.

На думку, Стадник В.В. та Йохна М.А. [4], управлінське рішення є результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації.

В свою чергу, Титова Н.Л. [5] надає цьому поняттю суб'єктивний характер й глобальні наслідки для підприємства, й визначає його як вибір, який повинен зробити керівник, з метою виконання обов'язків, які обумовлені посадою, яку він обіймає. Глобальною метою розробки й прийняття будь-якого управлінського рішення є забезпечення найбільш ефективного варіанту руху до поставлених перед організацією цілей. Слід зосередити увагу на важливих вимогах до управлінських рішень, а саме: можливість реалізації та ефективність, і лише іноді — оптимальність.

Відповідно до Великого тлумачного словника сучасної української мови [8] “ефективний” — який приводить до потрібних результатів, наслідків, дає найбільший ефект, в той час як «опти-

мальний» — який найбільше відповідає певним умовам, вимогам; найкращий із можливих.

Отже, враховуючи вище викладене, при розробці управлінських рішень до уваги береться лише ефективність, тобто потрібний, на думку управлінського персоналу, результат. Проте, лише іноді до уваги приймається критерій оптимальності даного рішення, тобто обирається найкращий із можливих варіантів за певних умов, а також враховується обрана стратегія, за умови її існування.

Слід зазначити, що процес розробки та прийняття рішення розглядається в літературі [4, 5, 6] з різною деталізацією складових етапів. Для цілей даної статті пропонуємо більш детально розглянути етап підготовки управлінського рішення. До основних завдань даного етапу можна віднести:

- постановку завдання, яке необхідно вирішити та формулювання можливих варіантів вирішення, які в результаті будуть сформульовані як проекти рішень, що будуть запропоновані на розгляд управлінському персоналу;

- проведення економічного аналізу ситуації на мікро- та макrorівні — охоплює пошук, накопичення, опрацювання інформації, виявлення і формулювання проблем, що потребують вирішення та ретельного вивчення чинників, що їх обумовили;

- оцінювання альтернативних рішень, визначення критеріїв вибору ефективного та оптимального рішення.

Саме на цьому етапі дуже важливими стають інформаційні потоки, основу яких складає бухгалтерська інформація, й на яких побудований процес підготовки проектів рішень.

Отже, до інформації, яка є важливою для управлінського персоналу при прийнятті ефективних та оптимальних рішень, можна віднести:

- бюджетні показники, які повинні включати аналіз факту виконання на дату підготовки рішення, плану та прогнозний показник виконання плану, який враховує факт виконання та очікування результатів від подальшої діяльності в умовах невизначеності, яка не враховувалась при плануванні бюджету;

- дійсні витрати — витрати, що потребують сплати грошей або витрачення інших активів, які в подальшому, по мірі їх виникнення, будуть відображені в бухгалтерських реєстрах;

- альтернативні витрати — понесені збитки, втрати (втрачені вигоди) при використанні ресурсів для одних цілей всупереч й відповідно відмова від альтернативного рішення;

- диференційні витрати та доходи — різниця в доходах та витратах між будь-якими двома альтернативними варіантами рішень;

— безповоротні “втоплені” витрати — це витрати, які вже понесені і на які не може вплинути жодне сьогоденнє чи майбутнє рїшення

— ключові показники ефективностї (КРІ) — показники системи оцїнки досягнення стратегїчних та тактичних (операцїйних) цїлей. Управлїнський персонал в процесї прийняття управлїнських рїшень повинен мати достатню кїлькїсть релевантної інформацїї для прийняття рїшення, в том числї опиратись на данї щодо наслїдкїв прийнятих рїшень, а саме наскїльки прийняте рїшення спрямовує результати дїяльностї пїдприємство до окресленої мети, яка визначена стратегїєю й деталїзована у вїдповїднї рїзного виду КРІ;

— вплив запропонованих проектїв рїшень — як кожний із запропонованих на розгляд управлїнському персоналу варїантїв рїшень вплине на бюджетнї показники та ключовї КРІ й вїдповїдно просуне компанїю на шляху досягнення цїлей, якї встановленнїв стратегїї розвитку.

Враховуючи вище викладене, формат документу, який подається управлїнському персоналу для прийняття рїшення може мати наступнї складовї:

*Аналіз в короткостроковому перїодї (в рамках бюджетного року)*

Проект рїшення 1		Проект рїшення 2	
Переваги	Недолїки	Переваги	Недолїки
...	...	...	...

*Аналіз в довгостроковому перїодї (з т.з. виконання стратегїї)*

Проект рїшення 1		Проект рїшення 2	
Переваги	Недолїки	Переваги	Недолїки
...	...	...	...

*Фїнансовий аналіз*

	Проект рїшення 1	Проект рїшення 2
Безповоротнї витрати	( )	( )
Очїкуванї надходження		
Дїйснї витрати	( )	( )
Альтернативнї доходи \ витрати		
Диференцїйнї доходи \ витрати		
Результат		

### Бюджетний аналіз

Бюджетний показник	I кв.			IV кв.	Прогнозне виконання	
	план	факт	відхилення	...	план	відхилення від річного бюджету
...						

### Продовження таблиці Бюджетний аналіз

Вплив запропонованих проєктів рішень					
Проєкт рішення 1				Проєкт рішення 2	
квартал		Рік		...	
факт	відхилення	факт	відхилення		
...					

### Стратегічний аналіз

КРІ	План	Факт	Відхилення	Прогноз виконання	Вплив запропонованих проєктів рішень	
					Проєкт рішення 1	Проєкт рішення 2
...						

Все сказане дає змогу зробити висновок, що управлінське рішення є результат вибору менеджером способу дій, в межах наданих йому повноважень, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації, з метою забезпечення найбільш ефективного та оптимального варіанту руху до поставлених перед організацією цілей. Своєчасність, достовірність та релевантність інформації, яка надається управлінському персоналу для прийняття управлінського рішення в сучасних умовах можуть стати суттєвими конкурентними перевагами в діяльності підприємства.

Також слід зазначити, що існує ще одна важлива складова, яку варто враховувати в процесі прийняття управлінських рішень, яка має суттєвий вплив на кінцевий результат — це не визначеність, тобто неможливість передбачити всі майбутні події в про-

цесі розвитку як у власному (внутрішньому) середовищі, так й у зовнішньому. Саме невизначеність є наслідком розширення господарських зв'язків і процесів інтеграції економік різноманітних країн, та які не залежать від менеджера, який приймає рішення.

Оскільки питання прийняття управлінських рішень з врахуванням невизначеності, а відповідно, й з ризиками, які породжує невизначеність, набувають все більшої актуальності для суб'єктів економічних відносин, даний аспект буде розглянуто у майбутніх дослідженнях.

### **Література**

1. Аткинсон, Энтони А., Банкер, Раджив Д., Каплан, Роберт С., Янг, Марк С. Управленческий учет, — 3-е издание.: Пер. с англ. — М.: Издательский дом “Вильямс”, 2005. — с.: ил. — Парал. тит. англ.
2. С.Ф. Голов. Управлінський облік. Підручник. — 2-ге вид. — К.: Лібра, 2004. — 704 с.
3. Гаррисон Рей, Норин Эрик, Брюер Питер. Управленческий учет. 11-е изд. / Пер. с англ. О.В. Чумаченко. — К.: Companion Group, 2011. — 1024 с.
4. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник. — К.: Академвидав, 2003. — 464 с. (Альма-матер)
5. Н.Л. Титова. Разработка управленческих решений: курс лекций. — Москва, 2004. [Електронний ресурс]<http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/206858.html>
6. Иваненко В.В. Модели и методы принятия решений в анализе и аудите: Учебное пособие. — Х.: ИД “ИНЖЭК”, 2004. — 296 с. Русск.яз.
7. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ. — М.: Инфра-М, 2013. — 255 с. — (Просто, Кратко, Быстро). — 500 экз.
8. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В.Т.Бусел. — К.; Ірпінь: ВТФ “Перун”, 2001. — 1440 с.

### **Reference**

1. Atkinson, EntoniA., Banker, RadjyvD., Kaplan, RobertS., Yang, MarkS. Upravlencheskiyuchet, — 3 izdanie.:Per. S angl. — M.: Izdatelskiydom “Vilyams”, 2005. — с.: il. — Paral.tit.angl.
2. S.F. Golov. Upravlinskiyoblik. Pidruchnyk. — 2-gevyd. — K.: Libra, 2004. — 704 с.

3. Garricon Rey, Norin Erik, BryuerPiter. Upravlencheskiyuchet. 11-e izd./Per. s angl. O.B. Chumachenko. — K.:Companion Group, 2011. — 1024 c.
4. StadnikV.V., YohnaM.A. Menegment: posibnyk. — K.: Akademvydav, 2003. — 464 c. (Alma-mater)
5. N.LTitova. Razrobotkaupravlencheskihresheniy: kurslecsiy. — Moskva, 2004. [Elektroniyyesurs]<http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/-206858.html>
6. IvanenkoV.V. Modeliimetodyprinyatiyaresheniyanalizeiaudite: Uchebnoeposobie. — X.: ID “INJEK”, 2004. — 296 c. Russk.yaz.
7. Panov M.M. Ocenkadeyatelnostiisistemaupravleniyakompani-eynaosnove KPI. — M.: Infra-M, 2013. — 255 c. — (Prosto, Kratko, Bystro). — 500 ekz.
8. Velykyytlymachnyyslovnyksychasnoiyukraiynskoimovy / Uklad. igolov. red. V.T. Busel. — K.; Irpin: VTF “Perun”, 2001. — 1440 c.