

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРАХУНКУ ВАРТОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

В статті розглянуто підходи до розрахунку вартості прийняття управлінських рішень на основі концепції вартості делегування. Наведено основні кроки та умови розрахунків величини очікуваного прибутку, отриманого в результаті делегування. Ключові слова: вартість, рішення, делегування.

В статье рассмотрены подходы к расчету стоимости принятия управленческих решений на основе концепции стоимости делегирования. Приведены основные шаги и условия расчетов величины ожидаемой прибыли, полученной в результате делегирования. Ключевые слова: стоимость, решение, делегирование.

In the article approaches to calculating cost of making managerial decisions on the basis of concept of cost of delegating are considered. Main steps and terms of calculating amount of anticipated profit as the result of delegation are given. Key words: value, decision, delegation.

Постановка проблеми. Вивчення діяльності компанії і прийняття управлінських рішень неможливо реалізувати в повному обсязі без вивчення витрат і вміння управляти ними. Процесно-орієнтоване управління дозволяє збільшити результативність технологічних операцій основних процесів, підвищити прозорість виконання управлінських і допоміжних процесів та з'ясувати, як поетапно формується додана вартість, які заходи безпосередньо впливають на неї, які причини і у якій мірі впливають на розмір понесених витрат. Оцінку споживання економічних ресурсів з використанням процесно-орієнтованої системи, а також використання результатів цієї оцінки для прийняття управлінських рішень, можна охарактеризувати як процесний контролінг [1]. Основними областями його практичного застосування є оцінка витрат на вивчення інформації про діяльність компанії в минулому, використання даних оцінки витрат для прийняття рішень і прогнозування діяльності, спрямованої на майбутнє. Іншими словами, процесний контролінг із застосуванням математичних методів, в тому числі, дає можливість побачити вартість окремих фаз прийняття управлінських рішень на підприємстві, а не концентрується на кінцевому результаті оцінки ефективності виконання поставлених цілей об'єктом, на який було спрямоване рішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження відповідної літератури показують, що серед представників різних наукових шкіл існує єдність в тому, корпоративний сектор потребує спеціальної системи підтримки прийняття управлінських рішень щодо підприємства в цілому на

основі їх інформаційного забезпечення, координації та контролю за виконанням. Для застосування передових методів управління необхідно створити ефективну систему інформаційного забезпечення. На вирішенні цього завдання у значній мірі концентруються зусилля служби контролінгу.

Проблемам ефективного використання інформаційних ресурсів в економічних умовах, що швидко змінюються, присвячені дослідження таких зарубіжних учених: Л. Бернстайн, М. Бретт, Р. Джей, В. Дик, П. Друкер, К. Друрі, О. Кирхлер, Б. Коласс, Д. Міддлтон, Д. Ніколас, Д. Хан.

Дослідженням контролінгу як управлінської категорії займалися такі вчені, як Аксентюк М.М., Анісімов В.М., Геєць В.М., Гриценко В.П., Кібанов О.Я., Кірдякіна Н.В., Маслов Є.В., Мартюшева Л.С., Мозіль О.І., Ніконова Т.В., Одегов Ю.Г., Оліфіров О.В., Петренко С.Н., Поляков І.А., Пушкар Р.М., Сухарьова Л.А., Стефаненко М.М., Цигилик І.І., Шекшня С.В. та ін.

Серед дослідників проблем вартості прийняття рішень найбільш відомою є німецька школа. Її представниками є О. Вінтер, Г. Лаукс, К. Каус, Ф. Лірманн, Е. Манке, Г. Шпільбергер та ін. Серед вітчизняних дослідників теоретичні і практичні засади підготовки та прийняття управлінських рішень на підприємстві досліджували Амоша О., Геєць В., Васильєв А., Ю. Єкатеринославський, Кігель В., Колпаков В., Литвак Б., Олексюк О., Мамонтова О., Нижник Н. та ін. Але ґрунтовні дослідження проблем вартості прийняття рішень не знайшли широкого відображення у вітчизняній науці.

Тому **метою статті** є дослідження методичних підходів до розрахунку вартості прийняття управлінських рішень відділом контролінгу за умови делегування йому цієї ініціативи вищестоячим органом.

Виклад основного матеріалу. Основна модель прийняття рішень та її детермінанти представлені у [3, с. 48]. Елементами основної моделі теорії прийняття рішень є матриця результатів і цільова функція. Основними сторонами прийняття рішень є інстанція та особа, що приймає рішення (ОПР). Інстанція стоїть перед проблемою прийняття рішення по певному об'єкту: із визначеного числа альтернатив $\{A_1 A_2, \dots A_n\}$ потрібно вибрати одну. Наслідки альтернатив залежать від того, якій із сценаріїв змін зовнішнього середовища $\{S_1 S_2, \dots S_s\}$ відбудеться. Цільовим параметром для інстанції є дохід (прибуток), функція величини доходу є лінійною, ціллю є максимізація величини очікуваного прибутку. У сучасних умовах господарювання компетенція прийняття рішень досить часто передається із централізованого рівня управління нижчестоящим рівням. При цьому передбачається, що центральний апарат управління має у своєму розпорядженні менш детальну інформацію, ніж нижчестоящі рівні (випадок асиметричного розподілу інформації). Отже, інстанція має вирішити організаційну проблему: чи самостійно ухвалювати рішення щодо об'єкта або відповідні повноваження варто делегувати, і якщо так, то кому. У нашому випадку делегування прийняття рішень здійснюється керівництвом підприємства відділу контролінгу персоналу.

Делегування призводить до додаткових витрат, розмір яких залежить від форми делегування і зазвичай точно невідомий. Згідно економічних засад ефективності делегування для інстанції привабливою буде така форма делегування, за якої різниця між доходом і витратами на делегування є найбільшою [2, с. 225].

Основною проблемою при розрахунку вартості делегування є правильне визначення залежності прийнятих у результаті делегування рішень від майбутніх сценаріїв зовнішнього середовища. Нехай $p(A_a|S_s)$ ($a= 1,2,\dots,A$; $s= 1,2,\dots,S$) це ймовірність того, що згідно з оцінкою інстанції при делегуванні у випадку реалізації сценарію S_s буде віддано перевагу альтернативі A_a . Прогнози і ймовірності їх вибору зведені у матриці (формула 1.1).

$$\begin{array}{cccccc}
 & S_1 & S_2 & \dots & S_S & \\
 A_1 & p(A_1 | S_1) & p(A_1 | S_2) & \dots & p(A_1 | S_S) & \\
 A_2 & p(A_2 | S_1) & p(A_2 | S_2) & \dots & p(A_2 | S_S) & (1.1) \\
 \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \\
 A_A & p(A_A | S_1) & p(A_A | S_2) & \dots & p(A_A | S_S) &
 \end{array}$$

В результаті делегування при настанні сценарію S_s ($s= 1,2,\dots,S$) розмір очікуваного прибутку буде дорівнювати:

$$ED(S_s) = \sum_{a=1}^A p(A_a | S_s) \times G_{as} \quad (1.2)$$

Абсолютна величина очікуваного прибутку (ED) при делегуванні повноважень отримується за рахунок додавання всіх часткових величин очікуваного прибутку $ED(S_s)$, що відповідають сценаріям S_s ($S=1,2,\dots,S$). Кінцева вартість делегування дорівнює величині очікуваного прибутку (без урахування витрат при делегуванні) за вирахуванням аналогічної величини при прийнятті рішення інстанцією самостійно (1.3).

$$WD = ED - E = \sum_{s=1}^S w(S_s) \times \left[\sum_{a=1}^A p(A_a / S_s) \times G_{as} - G_{as} \right] \quad (1.3)$$

В квадратних дужках знаходиться приріст величини очікуваного прибутку, отриманий в результаті делегування, в порівнянні з прийняттям рішення самою інстанцією, у випадку здійснення в майбутньому сценарію S_s . При цьому виникає питання вартісних меж делегування. Максимальна величина вартості делегування дорівнює:

$$WD_{\max} = \sum_{s=1}^S w(S_s) \times (\max G_{as} - G_{as}) \quad (1.4)$$

G_{as} позначає максимум того стовпця матриці результатів, що відповідає сценарію S_s ($s = 1, 2, \dots, S$). Якщо витрати, пов'язані з певною формою делегування, вище, ніж WD_{\max} , то делегуванню не може бути надана перевага в порівнянні із самостійним ухваленням рішення інстанцією.

Для того щоб підвищити ймовірність орієнтації ОПР на цілі, що важливі для інстанції, остання може впливати на результати певних альтернатив додатковими стимулами, наприклад, шляхом видачі премій. Подальший розгляд цих проблем зручно здійснювати в рамках теорії принципал-агент.

Висновки. В той час, як метою функціонування контролінгу на підприємстві є ефективне використання наявних ресурсів у відповідності із встановленими цілями і коригування відхилень на шляху їх досягнення, велике значення має оцінка ефективності самого контролінгу. Розрахунки вартості запровадження відділу контролінгу із врахуванням необхідних тренінгів, основного і додаткового матеріального стимулювання персоналу даного відділу, вартості офісного обладнання, впровадження інформаційних систем тощо дають можливість побачити лише підсумкову картину. На основі процесного підходу діяльність відділу контролінгу, що складається насамперед із збору і обробки інформації, була розглянута на предмет вартості окремих стадій його роботи, а саме – вартості прийняття рішення при делегуванні цих повноважень вищестоящим керівництвом. За умов делегування прийняття управлінського рішення відділу контролінгу відповідному рівню його активності відповідає завданий розподіл ймовірностей результату, що залежать від реалізованих при цьому заходів.

Дохід по делегуванню є метою керівництва, що розраховується як різниця між величиною очікуваного прибутку у випадку делегування проблеми і аналогічною величиною у випадку ухвалення рішення інстанцією. Вартість делегування буде мати позитивне значення лише за необхідної, але недостатньої умови, що інстанція при делегуванні виходить із того, що обрана в результаті альтернатива є стохастично залежною від стану зовнішнього середовища. Ця умова може бути виконана лише тоді, коли рішення будуть прийняті на підставі індикаторів, стан яких прямо залежить від стану зовнішнього середовища.

Список використаних джерел

1. Ареф'єва О.В., Дякон Л.Л. Механізми контролінгу бізнес-процесів промислових підприємств [Текст] : Монографія. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2008. – 92 с.
2. Гельмут Лаукс. Основы организации: управление принятием решений [Текст] / Гельмут Лаукс, Феликс Лирман. – М.: Дело и Сервис, 2006. – 600 с.
3. Корпоративне управління в Україні: інтелектуальний капітал, персонал, якість. [Текст] І. О. Борисюк, Т.О. Дяченко, О.О. Дяченко та ін. – К.: Наукова думка, 2010. – 616 с.
4. Механізм прийняття управлінських рішень на підприємстві: процесний підхід [Текст] / В. С. Пономаренко [та ін.]. - Х. : ХНЕУ, 2005. - 240 с.

5. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга [Текст] / Д. Хан.
– М.: Финансы и статистика, 1997. – 739 с.