

ФИНАНСОВЫЕ И УЧЕТНЫЕ АСПЕКТЫ В ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

ЧАСТЬ 1 ФИНАНСОВЫЕ АСПЕКТЫ В ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Клейман Анна Владимировна, к.э.н.,
доцент кафедры учета и финансов

СТРУКТУРА КУРСА (ЧАСТЬ 1)

- ✓ Тема 1: Организационные основы принятия управленческих решений
- ✓ Тема 2: Финансовые аспекты принятия управленческих решений
- ✓ Тема 3: Решения, связанные с привлечением капитала
- ✓ Тема 4: Решения, связанные с размещением капитала
- ✓ Тема 5: Решения, связанные с распределением финансового результата

Тема 1: Организационные основы принятия управленческих решений

1. Сущность, свойства и классификация управленческих решений
2. Этапы процесса разработки и принятия управленческих решений
3. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений
4. Функциональный и процессный подходы в принятии управленческих решений

1. Сущность, свойства и классификация управленческих решений

Управленческое решение –

**выбор альтернативы в процессе реализации
основных функций управления**

- Объект управленческого решения – система или операция**
- Субъект управленческого решения – управляющая подсистема организационно-производственной системы либо лицо, принимающее решение**

Управленческое решение:

- формирует управляющее воздействие, связывая таким образом субъект и объект управления
- становится результатом творческой мыслительной деятельности человека, в основе которой лежат познание и сознательное использование объективных законов, привлечение личного опыта
- определяет круг действий субъекта и объекта управления для достижения общих целей данной системы, т.е. ведет к действию, практическим результатам

Аспекты управленческих решений:

- 1) экономический
- 2) социальный
- 3) организационный
- 4) правовой
- 5) психологический
- 6) педагогический

Экономический аспект управленческого решения:

- эффективность использования всех видов ресурсов
- материальная заинтересованность персонала
- обоснованность управленческих решений
- максимизация экономического эффекта

Для определения наиболее приемлемого варианта (альтернативного способа достижения цели) в экономике разные варианты сравнивают, прежде всего, по параметрам стоимости их осуществления и оценки получаемых выгод

ПРОБЛЕМЫ:

- ❖ **оценка стоимости ресурсов**, необходимых для осуществления альтернативы, может представлять определенные трудности, в виду недостаточности надежной информации. Еще большие трудности на практике связаны с **оценкой выгод**, т.к. оценить их в стоимостном исчислении не всегда представляется возможным. Следует иметь в виду, что понятия «выгода» непосредственно связано с целями деятельности. Поэтому один и тот же результат деятельности может по разному оцениваться. Кроме того, критерий для количественной оценки степени достижения цели также не всегда можно определить (сформулировать)
- ❖ другим аспектом проблем нахождения критерия является **время**. Часто в качестве количественного критерия достижения целей компании предлагается использовать показатель прибыли. Однако сразу встает вопрос, о каком временном интервале идет речь; каковы предпочтения в желаниях получить умеренную прибыль сегодня в надежде на значительный ее рост в будущем, или же желание состоит в получении максимальной прибыли в текущем периоде и т.п.

2. Этапы процесса разработки и принятия управленческих решений

Принятие решения – это процесс анализа, прогнозирования и оценки ситуации, выбора и согласования наилучшего альтернативного варианта достижения поставленной цели

Процесс принятия решения – это процесс выбора лицом, принимающим решение, наиболее эффективного варианта из множества альтернатив

Типовой процесс принятия решений включает:

- предварительное формулирование проблемы
- определение целей решения и выбор соответствующих критериев оптимальности
- выявление и установление ограничений
- составление списка альтернатив и их предварительный анализ с целью исключения явно неэффективных
- сбор управленческой информации и прогнозирование изменений параметров решения в будущем
- точное формулирование поставленной задачи
- анализ и выбор метода решения задачи и разработку алгоритма решения
- разработку модели решения, позволяющую оценивать эффективность каждой альтернативы
- оценку альтернатив и выбор наиболее эффективных
- принятие решения
- доведение решения до исполнителей
- выполнение решения и оценку результата

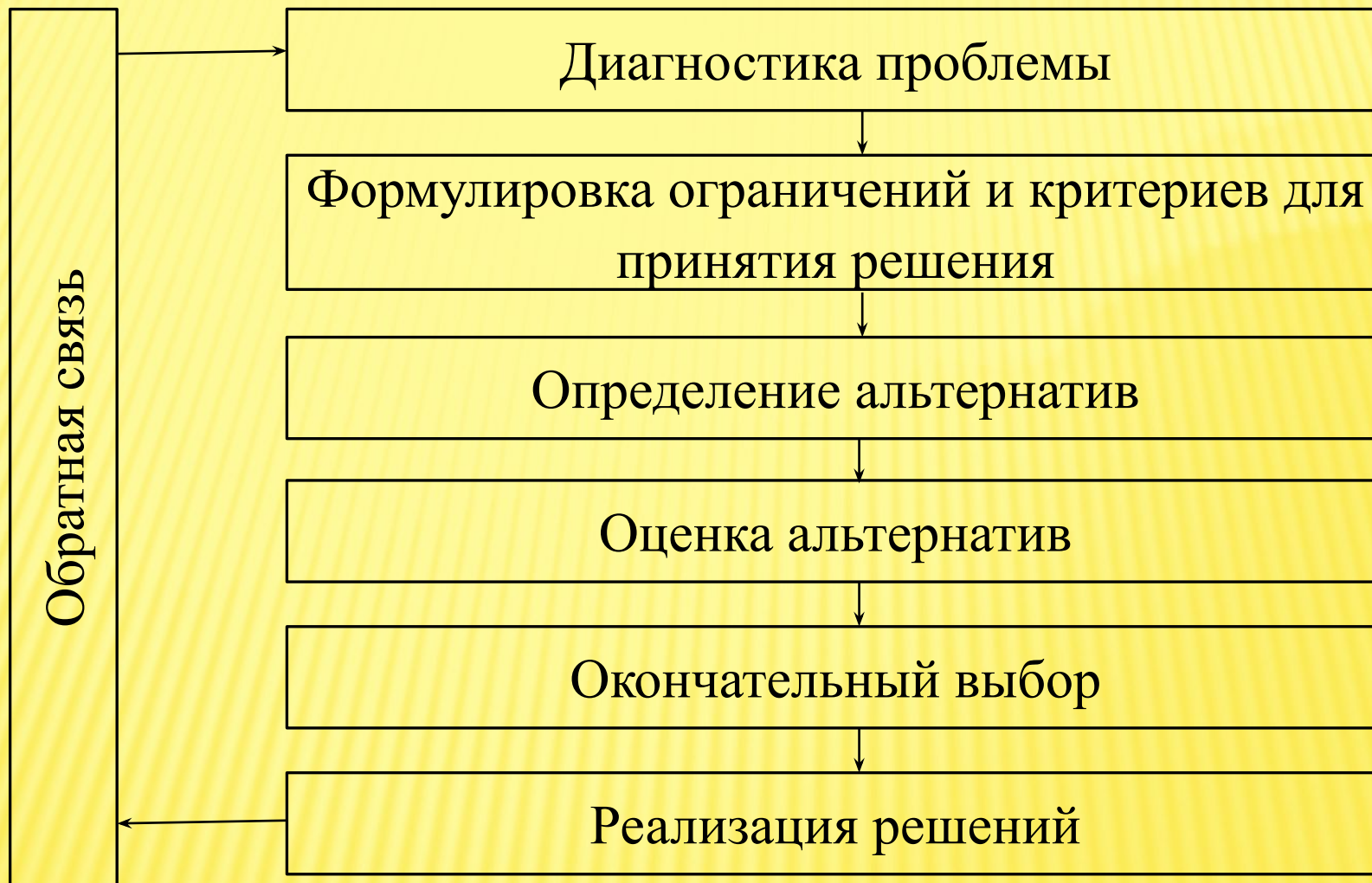


Рис. 1. Этапы процесса принятия управленческих решений

3. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений

Качество управленческого решения в значительной мере определяет конечный результат и зависит от ряда факторов:

- **качества исходной информации**, определяемого ее достоверностью, достаточностью, защищенностью от помех и ошибок, формой представления
- оптимального или рационального характера принимаемого решения
- своевременности принимаемых решений, определяемой скоростью их разработки, принятия, передачи и организации исполнения
- соответствия принимаемых решений действующему механизму управления и базирующихся на нем методов управления
- квалификации кадров, осуществляющих разработку, принятие решений и организацию их исполнения
- готовности управляемой системы к исполнению принятых решений

Требования, предъявляемые к управленческим решениям

- ✓ единство целей
- ✓ научная обоснованность и правомочность
- ✓ ясность формулировок
- ✓ краткость формулировок принятого решения
- ✓ гибкость
- ✓ своевременность и оперативность принятия решений
- ✓ объективность
- ✓ возможность верификации и контроля
- ✓ автоматизация процесса сбора и обработки информации, процесса разработки и реализации решений
- ✓ ответственность и мотивация при принятии качественного и эффективного решения
- ✓ наличие механизма реализации

4. Функциональный и процессный подходы в принятии управленческих решений

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ ПО ФУНКЦИЯМ

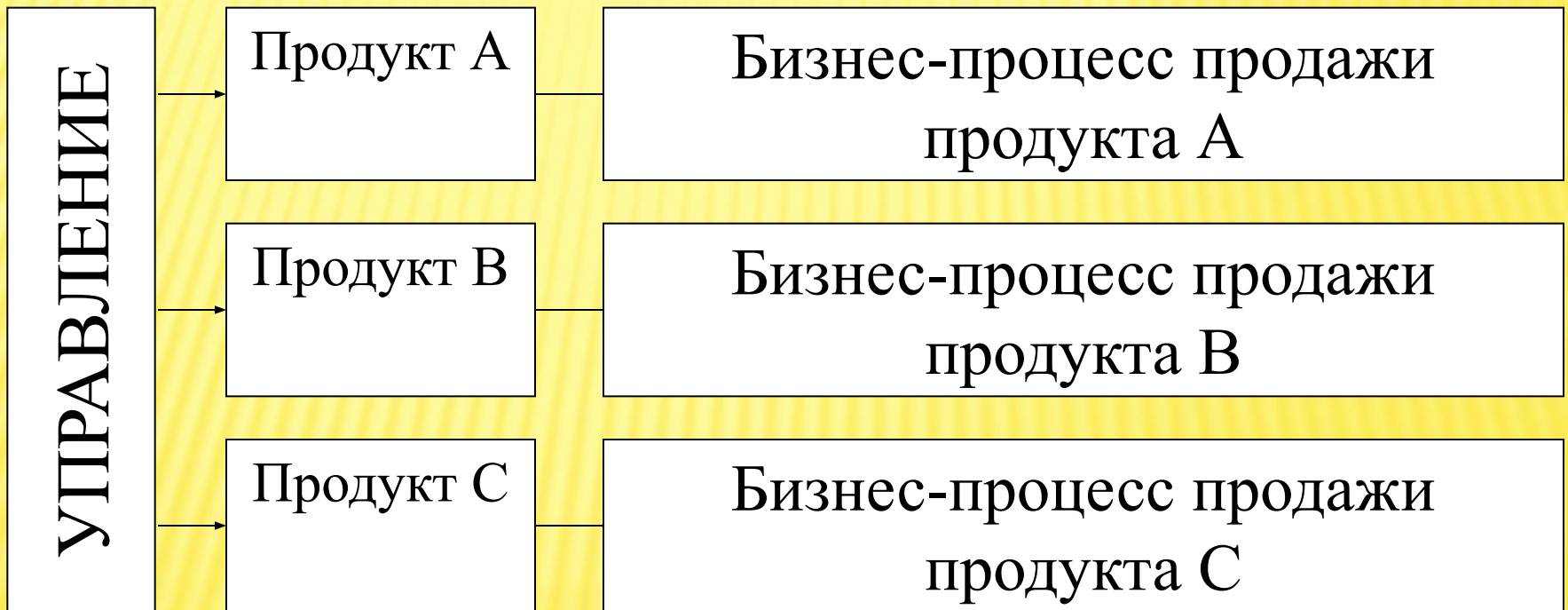


Функциональная иерархическая модель управления имеет ряд существенных недостатков:

- Функционально структурированная организация не стимулирует заинтересованность работающих в конечном результате
- Большая часть реальных рабочих процессов на предприятии включает множество функций, то есть выходит за рамки отдельных подразделений
- По подсчетам аналитиков время взаимодействия между подразделениями распределяется следующим образом: 20 % – на выполнение работы и 80 % – на передачу ее результатов следующему исполнителю

Процесс – это структурированная, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы и ресурсы в выходы (продукты), представляющие ценность для потребителя

УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ ПО БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМ



Процессный подход позволяет:

- ❑ учесть такие важные аспекты бизнеса, как ориентация на конечный продукт, заинтересованность каждого конкретного исполнителя в повышении качества конечного продукта и, как следствие, заинтересованность в качественном выполнении своей работы
- ❑ более гибко реагировать на внешние и внутренние изменения
- ❑ оптимизировать обмен информацией между функциональными подразделениями

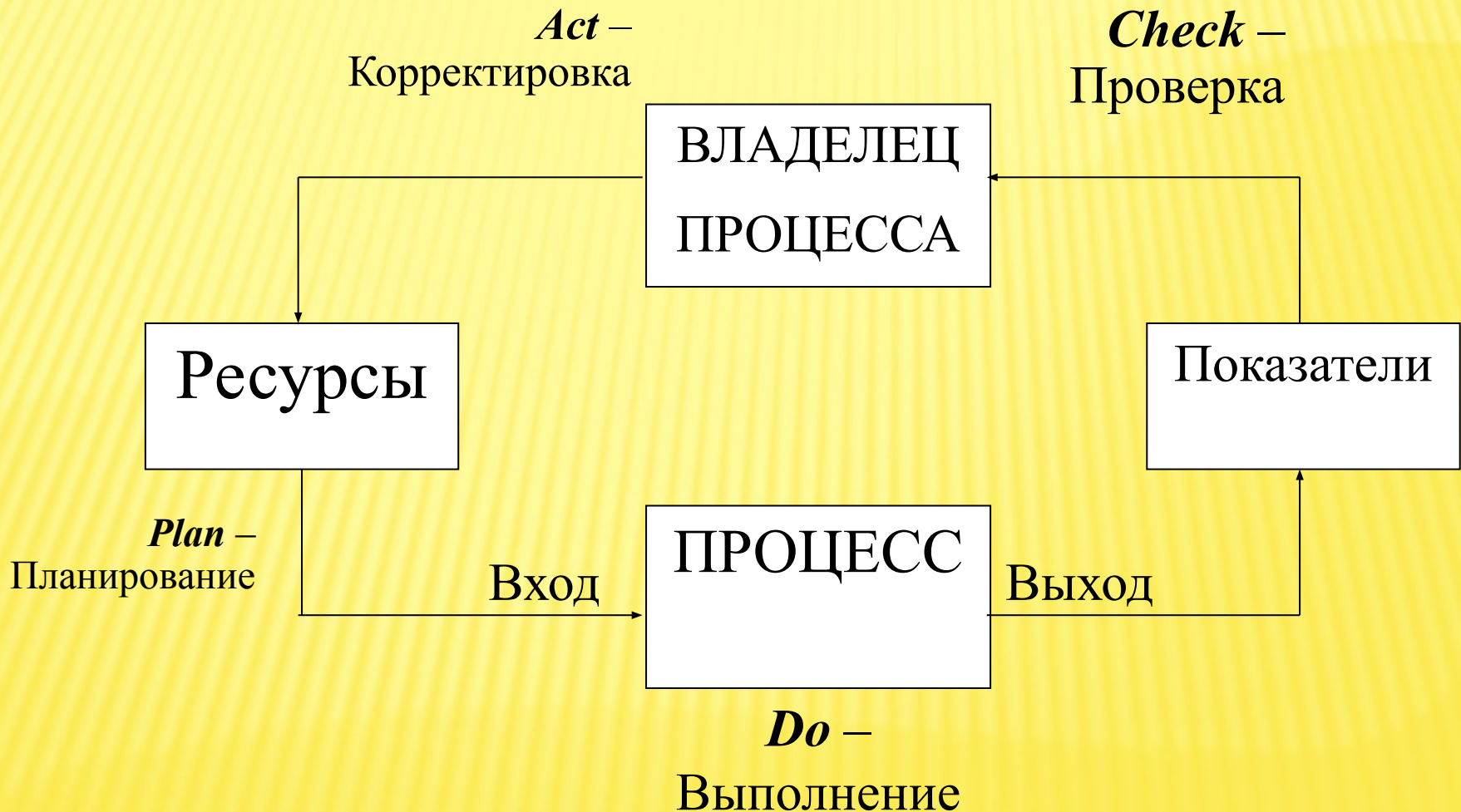
При внедрении процессного подхода в управление следует учитывать следующее:

- ❖ любая деятельность может рассматриваться как процесс, следовательно, она может быть улучшена;
- ❖ любая деятельность допускает разделение как по времени, так по материальным ресурсам и персоналу;
- ❖ любая целенаправленная и спланированная деятельность, использующая ресурсы, преобразует входную продукцию в выходную;
- ❖ деятельность предприятия представляет собой сеть взаимосвязанных процессов, так как все виды деятельности и соответствующие им процессы взаимосвязаны;
- ❖ каждый процесс имеет внешнего или внутреннего поставщика входных ресурсов и внешнего или внутреннего потребителя выходного продукта или услуги;
- ❖ высшее руководство предприятия должно брать на себя полную ответственность за создание качества и управление им;
- ❖ каждый процесс должен иметь владельца, то есть должна быть персонификация и распределение ответственности за все виды деятельности;
- ❖ все составляющие процессов должны быть максимально стандартизированы и понятны;
- ❖ стандартизация должна осуществляться на базе взаимосвязанных и гармонизированных стандартов, реализующихся в виде нормативной документации и корпоративных стандартов, описывающих все виды деятельности предприятия

Описать бизнес-процесс означает:

- 1) определить владельца бизнес-процесса
- 2) определить границы бизнес-процесса (границы ответственности и полномочий владельца процесса по управлению процессом)
- 3) определить клиентов и выходы бизнес-процесса
- 4) определить поставщиков и входы бизнес-процесса
- 5) определить ресурсы, необходимые для выполнения бизнес-процесса (находятся в распоряжении владельца процесса)
- 6) описать технологию выполнения бизнес-процесса (например, с использованием графических схем в выбранных нотациях)
- 7) разработать показатели, по которым оценивается бизнес-процесс, его результаты и удовлетворенность клиентов бизнес-процесса
- 8) описать работу владельца по анализу и улучшению бизнес-процесса, а так же его отчетность перед вышестоящим руководителем

Цикл управления процессом



Модель системы менеджмента качества, основанной на процессном подходе

