

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ІНВЕНТАРИЗАЦІЇ

Спрямовано на дослідження процесу підготовки та прийняття управлінських рішень за результатами інвентаризації, які забезпечать удосконалення діючої системи контролю на підприємстві

Постановка проблеми. В умовах ринкової економіки існує потреба всіх суб'єктів господарювання в отриманні повної, прозорої та правдивої інформації про стан підприємства і результати його діяльності. Реальність даної інформації підтверджується за допомогою проведення інвентаризації.

Інвентаризація дозволяє виявити розходження між даними бухгалтерського обліку та фактичною наявністю, станом і оцінкою активів та зобов'язань підприємства, перевірити повноту та своєчасність документального оформлення і відображення в обліку господарських операцій, підтвердити достовірність показників фінансової звітності підприємства.

Для ефективності управління підприємством важливо не просто володіти інформацією про стан підприємства і результати інвентаризації активів, власного капіталу та зобов'язань, а й приймати управлінські рішення за результатами інвентаризації, які забезпечать удосконалення діючої системи контролю на підприємстві.

Стан вивчення проблеми. В економічній літературі найчастіше зустрічається теоретичне обґрунтування інвентаризації як одного із методів бухгалтерського обліку і фінансово-господарського контролю. Недостатньо висвітленими залишаються питання з організації та методики окремих об'єктів інвентаризації. Поряд з цим, зовсім недослідженими залишаються результати інвентаризації, що виступають як основа та джерело для прийняття управлінських рішень за результатами інвентаризації.

Мета дослідження. Враховуючи те, що на сьогоднішній день питання прийняття управлінських рішень за результатами інвентаризації практично не приділяється уваги, метою даної роботи є дослідження процесу підготовки і прийняття управлінських рішень за результатами інвентаризації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження теоретичних засад інвентаризації, напрацювання нових практичних підходів до здійснення інвентаризаційного процесу знайшли висвітлення у підручниках, монографіях, статтях та інших наукових працях таких вчених, як Бардаш В., Білуха Т., Бутинець Ф.Ф., Дем'яненко М.Я., Завгородній В.П., Капюга Є.В., Палій В.Ф., Соколов Я.В., Сопко В.В., Сук Л.К., Чудовець В.В. та інших. Теорії управлінських рішень присвячені численні публікації академіка НАН України М.Г.Чумаченка, в яких особливий наголос робиться на кібернетичних аспектах проблеми прийняття рішень: інформаційному забезпеченні управлінського процесу, оптимізації управлінських рішень, автоматизації процесів менеджменту. Проте ще жодного разу в працях вчених не розглядався процес підготовки і прийняття управлінських рішень за результатами інвентаризації.

Викладення основного матеріалу дослідження. Практика прийняття різноманітних рішень нараховує тисячоліття, проте, фундаментальна теорія рішень дотепер остаточно не сформувалася. Проблема прийняття ефективних рішень цікавила ще античних філософів. Давньогрецький філософ Арістотель (384-322 рр. до н.е.) розробив вчення про силлогізм, обґрунтував твердження про те, що в процесі міркування не можна підмінювати один предмет думки іншим, одночасно визнавати два висловлювання, що виключать одне одного, тощо [3, с. 11].

Англійський філософ-матеріаліст Ф. Бекон (1561-1626 рр.) – розробив метод дедукції і довів, що в процесі пізнання можна рухатись не лише від загального до часткового (як це робив Арістотель), а й від часткових міркувань до загальних висновків [3, с. 48].

Рішення є процесом, який реалізується суб'єктом управління і визначає дії, спрямовані на вирішення поставленого завдання чи вирішення існуючої проблеми. У широкому розумінні рішення розглядається як акт реалізації влади з вибором способу дій у конкретній ситуації. Рішенням визначається, хто і що має здійснити, в які строки, з якими затратами праці і коштів, в якому порядку, при якому розподілі обов'язків, прав і відповідальності, за якої організації контролю, яких результатів слід очікувати.

В науковій літературі існують різні трактування сутності управлінських рішень:

– сукупний результат творчого процесу (суб'єкта) та дій колективу (об'єкта управління) для вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв'язку з функціонуванням системи [3, с. 11];

– сукупність взаємопов'язаних, цілеспрямованих і логічно послідовних дій, які забезпечують реалізацію управлінських завдань [4, с. 30];

– процес, який реалізується суб'єктом управління й визначає дії, спрямовані на вирішення поставленого завдання в наявній чи спроектованій ситуації [5, с. 209].

– результат вибору суб'єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації [6, с. 146].

В Україні велика увага приділяється системному аналізу та підходу до розробки рішень, створенню прикладних моделей і методик. Системний аналіз ґрунтується на дедукції, що передбачає аналіз складних систем як єдиного цілого. При цьому на перший план висуваються не стільки математичні, формалізовані методи, скільки сама логіка системного аналізу, упорядкування процедури прийняття рішень [3, с. 50].

Водночас гострою є проблема розробки методології прийняття рішень, на підготовку яких витрачається більша частина робочого часу керівника, а також чіткого формулювання технології управління, включаючи процедури розробки прийняття ефективних рішень та їх виконання.

Прийняття правильного рішення – проблема дуже складна, оскільки не завжди можна скористатися попереднім досвідом (зокрема через невпевненість в аналогічності ситуацій). Не завжди вдається точно оцінити результати прийнятого рішення, часто має місце великий розрив між процесами прийняття рішення та можливістю проаналізувати її результативність.

Для прийняття рішення потрібна планова, нормативна, інструктивна, правова, облікова та інша інформація. Носіями інформації для прийняття рішення за результатами інвентаризації є закони, інструкції, положення, постанови, дані системи бухгалтерського обліку, наказ на проведення інвентаризації, розписки матеріально відповідальних осіб, інвентаризаційні описи, порівняльні відомості, доповідні членів інвентаризаційної комісії, протоколи інвентаризації за попередні періоди тощо. Важливими джерелами інформації для керівника підприємства є результати особистих спостережень, бесіди з членами комісії та матеріально відповідальними особами.

Організаційна процедура підготовки управлінських рішень за результатами інвентаризації вимагає вирішення таких питань:

– хто відповідальний за систематизацію та підготовку інформації про остаточні результати інвентаризації?

– в які терміни відбувається подання остаточно сформованої інформації керівництву підприємства?

– хто і в які терміни приймає рішення (одноосібно керівником чи колегіально)?

Вважаємо логічним та доцільним призначати відповідальним за систематизацію та підготовку інформації про остаточні результати інвентаризації голову інвентаризаційної комісії.

Подання остаточно сформованої інформації про результати інвентаризації керівництву підприємства повинно здійснюватися одразу після виведення таких результатів та на стадії формування протоколу інвентаризації.

Відповідно до підпункту 11.12 Інструкції № 69 [1] протокол інвентаризаційної комісії у п'ятиденний термін затверджується керівником підприємства. Виходячи з цього, вважаємо, що управлінські рішення повинні бути прийняті протягом 5-ти днів і затверджені одночасно з протоколом інвентаризації. При цьому, вважаємо, що прийняття управлінських рішень за результатами інвентаризації повинно здійснюватися головою інвентаризаційної комісії разом з керівництвом підприємства. При необхідності, можна залучати голів робочих інвентаризаційних комісій.

Вважаємо, що процес прийняття управлінського рішення за результатами інвентаризації полягає в дотриманні наступної процедури і виконанні обов'язкових дій.

1. Діагностика проблеми – полягає у визначенні та повному діагнозі проблеми. На цій стадії проводиться оцінка та аналіз проблемної ситуації, що виникла в ході проведення або за результатами інвентаризації, вивчається стан проведеної інвентаризаційної роботи на підприємстві.

2. Підготовка рішення. Завдання керівника на цьому етапі полягає у визначенні сутності обмежень, визначенні переваг та недолік кожної з альтернатив і можливі наслідки.

3. Прийняття рішення. На цій стадії розробляються рішення, відбирається альтернатива, формується її обґрунтування, проводиться оцінка прийнятого рішення з найбільш доцільними та ефективними наслідками для удосконалення існуючої методики інвентаризації та системи контролю підприємства загалом.

4. Документування прийнятих рішень. На цій стадії прийняті управлінські рішення підтверджуються документально: формуються накази, розпорядження, подання, доповідні тощо, які являються основою для реалізації прийнятих рішень. На даній стадії затверджується протокол інвентаризації.

5. Реалізація рішення передбачає введення сформованих і документально підтверджених управлінських рішень в дію, виконання умов та пропозицій, що передбачають прийняті рішення. При цьому усі прийняті рішення набувають юридичної сили і стають обов'язковими для виконання усіма працівниками підприємства.

6. Контроль за виконанням рішення. В процесі контролю виявляються відхилення і вносяться поправки, що допомагають реалізувати рішення повністю. За допомогою контролю встановлюється так званий зворотний зв'язок між керуючою і керованою системами.

Вибір і реалізація найкращих варіантів рішень з усіх можливих становлять суть ефективного управління. Якщо немає альтернатив, тоді відпадає потреба у прийнятті рішення. Будь-яке рішення, що приймається в сфері управління, має відповідати чітко сформульованим вимогам. Найбільш загальною вимогою до рішень є їх висока якість. Під якість господарських рішень слід розуміти сукупність їх властивостей (наукова обґрунтованість, своєчасність, правомірність, узгодженість, цілеспрямованість, доцільна форма викладу), які є передумовою досягнення поставлених цілей з мінімальними затратами трудових, матеріальних і фінансових ресурсів за допустимого рівня ризику.

Рішення можуть прийматися:

– інтуїтивно (з відчуттям того, що саме це рішення є правильним та доцільним);

– на основі суб'єктивних суджень, що ґрунтуються на знаннях та накопиченому досвіді (людина обирає альтернативу, яка принесла успіх в минулому);

– на основі раціонального способу вирішення проблеми, в основі якого – глибокий аналіз причин, що зумовили проблему, і логічні міркування щодо можливих способів їх розв'язання. Цей спосіб найчастіше застосовують для вирішення складних і нестандартних проблем; потребує

креативного мислення і застосування різноманітних засобів активізації творчого пошуку.

Однією з проблем, яка може виникнути за результатами інвентаризації є відхилення фактичних даних від облікових. На стадії діагностики проблеми розгляду підлягають наявність, розмір та причини виявлених при здійсненні інвентаризаційного процесу відхилень, які характеризують ефективність контролю, обліку, а також якість результатів інвентаризації.

Важливим етапом в оцінці інвентаризаційних різниць є виявлення причин їх виникнення. Причина відхилень є вихідною передумовою для визначення винних у виникненні інвентаризаційних різниць осіб, а також для усунення відхилень.

Слід зазначити, що причина інвентаризаційних різниць є підставою для визначення зв'язку відхилень з діяльністю конкретної матеріально відповідальної особи або колективу [2, с. 224].

Інформація про інвентаризаційні різниці є джерелом для їх оцінки та аналізу. Оцінка інвентаризаційних різниць полягає у визначенні впливу відхилень на: господарський процес; витрачання ресурсів (економія, перевитрати, незмінність витрат); результат виробництва (втрати, лишки).

На стадії прийняття управлінських рішень за результатами інвентаризації оцінити інвентаризаційні різниці означає довести їх зв'язок з діяльністю конкретних працівників (матеріально відповідальних осіб, облікових працівників, працівників відділу збуту тощо) та визначити ступінь залежності його виникнення від їх діяльності.

Підвищення достовірності інвентаризаційних різниць, виявлених при інвентаризації, забезпечення достовірності виявлених причин і винуватців відхилення не може бути забезпечено ні розвитком автоматизації облікового процесу, ні удосконаленням його методології, як про це часто стверджується в обліковій літературі. Дані про причини і винуватців відхилень безпосередньо пов'язані з людським фактором, тому й їх достовірність може бути забезпечена взаємозв'язками учасників господарського процесу [2, с. 226].

Задачею, що постає перед інвентаризацією є не тільки визначення вартості й оцінки стану майна з метою виявлення відхилень, але й контроль самих відхилень для виявлення їх дійсних причин та винуватців.

Визначивши винних у наявності інвентаризаційних різниць осіб, приймаються управлінські рішення в яких визначаються способи і методи впливу на винуватців: звільнення, штраф, догана, попередження тощо.

Наступним етапом проводиться аналіз остаточних результатів проведеної інвентаризації; встановлюється ефективність діючої системи контролю на підприємстві; приймаються рішення про доцільність чи необхідність корегування діючої системи контролю.

Виконання рішень передбачає здійснення таких операцій:

- визначення календарних строків виконання рішень;
- призначення відповідального виконавця (виконавців);
- інструктаж виконавців, конкретизація завдань і відповідальності;
- матеріально-технічне забезпечення процесу виконання рішень;
- мотивація дій виконавців;
- координація дій виконавців;
- облік і контроль виконання.

Після того, як рішення реалізоване, потрібно оцінити його ефективність. Забезпечується ефективність рішення наявністю на підприємстві чіткої системи звітності; прийняттю рішень приділяється велика увага. Ефективний процес прийняття рішення – процес узгодження форми рішення та стилю його прийняття – базується на балансі трьох елементів: логіки, інтуїції та досвіду. Кожен з них важливий для зрозуміння задіяних чинників та формулювання висновків.

Ефективність управління помітно знижується, якщо приймається надто велика кількість рішень, до того ж, головним чином, оперативних і мало інноваційних, стратегічних рішень. Нерідко вище керівництво приймає рішення за своїх підлеглих, або ж рішення приймаються на вищому рівні, ніж це передбачено відповідними

регламентами; рішення, що заново приймаються на вищому рівні, ніж це передбачено відповідними регламентами; рішення, що приймаються, не враховують попередній досвід, дублюють рішення, що прийняті на іншому рівні; має місце нечітка процедура узгодження рішень між структурними підрозділами і виконавцями, незбалансованість керуючого впливу при розв'язанні різних проблем і задач.

В управлінському процесі не надається належної уваги механізму оцінки виконання рішень, створенню банку ефективних рішень, що дозволило б підвищити продуктивність розпорядницької діяльності, використовувати банки даних для навчання молодих керівників.

Виконання рішення неможливе без здійснення контролю. Вважаємо за доцільне, на стадії прийняття управлінських рішень визначати відповідальних осіб за здійснення контролю за виконанням управлінських рішень за результатами інвентаризації. Контроль виконання рішень є заключною стадією управлінського циклу. Він приймає форму зворотного зв'язку, за допомогою якого можна отримати інформацію про виконання рішення, досягнення підприємством поставлених цілей.

Таким чином, на стадії прийняття управлінських рішень за результатами інвентаризації головою інвентаризаційної комісії разом з керівництвом підприємства:

- проводиться оцінка та аналіз виявлених інвентаризаційних різниць, причин їх виникнення та винних в цьому осіб;
- здійснюється оцінка остаточних результатів інвентаризації;
- проводиться аналіз остаточних результатів проведеної інвентаризації;
- встановлюється переваги та недоліки кожної з альтернатив підготовлених рішень, а також їх можливі наслідки;
- здійснюється вибір варіантів управління інвентаризаційними відхиленнями та приймаються рішення по недопущенню їх в майбутньому;
- визначаються способи і методи впливу на осіб, з вини яких виникли недостачі, лишки чи відбулося псування цінностей;

– встановлюється ефективність діючої системи контролю на підприємстві;

– приймаються рішення про доцільність чи необхідність корегування діючої системи контролю;

– визначається вплив результатів інвентаризації на фінансовий стан підприємства.

Висновки та перспективи подальших досліджень.

Таким чином, для ефективності управління підприємством важливо не просто володіти інформацією про стан підприємства і результати інвентаризації активів, власного капіталу та зобов'язань, а й приймати управлінські рішення за результатами інвентаризації, які забезпечать удосконалення існуючої методики інвентаризації та системи контролю підприємства загалом.

Список використаної літератури:

1. Інструкція з інвентаризації основних засобів, нематеріальних активів, товарно-матеріальних цінностей, грошових коштів і документів та розрахунків, затверджена наказом МФУ від 11.08.94 р. № 69.
2. *Бардаш С.В.* Інвентаризація: теорія, практика, комп'ютеризація // Житомирський інженерно-технологічний ін-т / Ю.І. Осадчий (ред.). – Житомир: ЖІТІ, 1999 р. 3. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: Навчальний посібник / ред. Ф.Ф. Бутинець. – Житомир : Житомир. держ. технол. ун-т, 2004. 4. *Новіков Б.В., Сініок Г.Ф., Круш П.В.* Основи адміністративного менеджменту: Навчальний посібник. – К. : Центр навчальної літератури, 2004.
5. *Ситник Й.С.* Менеджмент організацій: навч. посібник. – Львів : Тріада плюс, 2008.
6. *Стадник В.В., Йохна М.А.* Менеджмент: Посібник. – К.: Академвидав, 2003.

КОРИТНИК Лілія Петрівна – аспірантка кафедри бухгалтерського обліку ДВНЗ “Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана”

Наукові інтереси:

- бухгалтерський облік;
- фінансово-господарський контроль