

ЗАГАЛЬНА ЛОГІКА І ПРИНЦИПИ МОДЕЛЮВАННЯ МЕТОДИК КОНТРОЛЮ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Стаття присвячена моделюванню методик контролю управлінських рішень за відповідними об'єктами та їх параметри. В основу розробки методик контролю покладено теоретичні основи формальної методології та принципи інформаційного моделювання

Постановка проблеми у загальному вигляді. Як звісно, система контролю як складна, динамічна, відкрита, саморегулююча інформаційна система складається із двох підсистем, які можна розглядати і як системи. Це система контролю як галузь наукових знань, а також система контролю як виду практичної діяльності.

Саме таке сприйняття контролю як інтегрованої системи допомагає усвідомити значущість методики як прояву методу і як елементу, який є інтегруючим з практичною діяльністю, тобто з процесом контролю [1, с. 92].

Загальне визначення методики контролю управлінських рішень сформульовано як сукупність процедур, проявом яких є комплекс методичних, технічних прийомів та інструментарію контролю з метою підтвердження законності, доцільності і ефективності управлінських рішень [3, с. 4].

Комплекс проблем формалізації існуючої системи господарського контролю, формалізації опису його процедур, складає напрямок теоретичних досліджень, яке класифікується як напрямок формальної методології контролю. У повній мірі це відноситься і до системи внутрішнього контролю, проявом якої є контроль управлінських рішень.

Моделювання – це метод наукового пізнання, що полягає у вивченні яких-небудь об'єктів або процесів не прямо і безпосередньо, а через спеціально створені їх зображення, що називаються моделями [16].

Виходячи з філософії наукового пізнання, модель – “це природний або штучний, матеріальний або ідеальний замітник об'єкта, який має загальні властивості з вивченим об'єктом. Відомості про ці властивості, отримані при вивченні моделі виступають як відомості про властивості самого об'єкта”.

Основними причинами використання моделей до вирішення окремих завдань, є: з одного боку, фактична складність дослідження реального об'єкта, а з другого боку, можливість експериментальної перевірки альтернативних варіантів. Така характеристика моделі, як спрощеність реального об'єкта, несе в собі ряд переваг, оскільки фактично складність об'єкта здебільшого не дозволяє проводити експериментальні дослідження альтернативних варіантів.

Науковці, як правило, наголошують на необхідності застосування моделей при вивченні об'єктів, як “єдиного на сьогодні систематизованого способу уявити всі варіанти майбутнього і визначити потенційні наслідки альтернативних рішень” [12, с. 224].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як формальна методологія, так і один з найважливіших методів її пізнання – моделювання – залишається недослідженою областю наукового знання про контроль. Але слід зазначити, що

інтерес до методу моделювання взагалі і стосовно окремих функцій управління зокрема, обумовлений інтересом до логіки науки взагалі. Наприклад: однією із функцій управління, що є максимально схильною до моделювання, є облік, оскільки "бухгалтерський облік це мова знаків і правил, їх вживання, створена для заміни реальних об'єктів їх символами, що дозволяють описати господарську діяльність та її результати" [15, с.13]. Моделювання бухгалтерської процедури є одним із засобів концептуальної реконструкції фактів господарського життя, як елементів інформаційних потоків діяльності підприємства за допомогою знакових символів. За думкою професора Соколова Я.В. уся історія виникнення і розвитку обліку – це історія розвитку моделей від більш простих (ізоморфних) до все більш складних і абстрактних (гомоморфних), що дозволяють спростити управління господарськими процесами і зробити це управління ефективним [15].

Значний внесок в дослідження проблеми моделювання внесли: Нарібаєв К.Н., Соколов Я.В., Рашидов Р.С., Шапошников О.О. (моделювання інформаційно-бухгалтерських систем); Гільдс Є.К., Соколов Я.В. (моделювання облікових процесів); Рашидов Р.С., Соколов Я.В., Ткач В.І. (моделювання як метод бухгалтерського обліку) [15, 7, 27, 2].

Стосовно методик контролю проблема моделювання вирішувалась в кінці вісімдесятих років минулого століття в дослідженнях Сухаревої Л.О. [24, 21], де обґрунтовано теоретичні підходи до розробки методик внутрішньогосподарського бухгалтерського контролю і визначена змістовна компонента їх елементів. Ці розробки було продовжено у наукових працях її учнів: Дмитренко І.Н. [8], Петренко С.Н. [14, 23], Закалінської К.О. [9], Садекової А.М. [20], Ретюнських О.Б. [19], Ангеліної І.А. [22] та інших.

У межах дослідження методичного забезпечення контролю управлінських рішень на даному етапі за мету визначено конструювання моделей методик контролю, множина і змістовність яких знаходиться у прямій залежності від структури і змісту об'єктів контролю на кожному етапі загального алгоритму розробки, прийняття і реалізації управлінського рішення.

Інакше кажучи, мета дослідження на даному етапі полягає у практичній реалізації одного із напрямків формальної методології контролю – формалізації опису елементів методик контролю управлінських рішень за допомогою моделювання. Досягнення окресленої мети обумовлює вирішення комплексу завдань, а саме:

– на основі формалізації методу контролю управлінських рішень та розкриття сутності і місця інструментарію контролю в методичному забезпеченні контрольного процесу побудувати інформаційні моделі кожної із чотирьох методик.

Виклад основного матеріалу дослідження. Логіка побудови моделей методик контролю взагалі і стосовно управлінських рішень зокрема припускає обов'язкове розмежування значеннєвих навантажень, термінів, що застосовуються. В дослідженнях, що у визначеній мірі визнані захистом дисертаційних досліджень методика контролю являє собою сукупність засобів і прийомів виконання робіт з контролю, які взаємопов'язані спільністю завдань, що вирішуються. В даному випадку методика виконує роль методичної інструкції – (економіко-організаційної) моделі.

Підкреслимо, що в дослідженнях [4, с.244] моделі методик контролю визначалися "інформаційними". За твердженнями Сухаревої Л.О., Дмитренко І.М., Борисенко М.В. це відображало загальний підхід до формалізації з тої причини, що

будь-яка модель за своєю природою інформаційна, але є всі підстави відносити цей тип моделей до економіко-організаційних, а не інформаційних. У даному випадку в цьому класі моделей об'єднані дві форми. У відповідності з теорії організації моделі, які мислено уявляються думкою виконавця і так звані, описові моделі у формі організаційно-методичних інструментів.

Що стосується принципів (правил) конструювання моделей методик, то в дослідженнях проведених науковцями попередниками просліджується ототожнення їх із принципами побудови методик: системність, цілеспрямованість, комплексність, уніфікація, стандартизація, мінімізація проектних рішень. Ці принципи не входять у суперечність з вимогами до змісту моделей, що повинні відображати всі істотні аспекти об'єкта. Але необхідно мати на увазі дотримання такого принципу як оглядовість, який діалектично суперечить повноті. Звідси можливо дійти висновку, що оптимальність моделі контролю підтверджується основними властивостями його об'єктів.

Гнучкість моделі методики може бути визначена як можливість подальшого удосконалення моделі за своїм змістом. І нарешті, можливість реалізації моделі у повному обсязі – найважливіша характеристика моделі. Під цим, як правило, розуміється складність, трудомісткість, вирішення питань, які пов'язані із практичним використанням моделі.

Підсумовуючи викладене вище, слід зазначити головне: модель методики контролю будь-яких об'єктів дозволяє виділити основні організаційні, інформаційні, технологічні і технічні зв'язки у межах їх і поза нею, розробити варіанти оптимального напрямку контролю з урахуванням мінімізації трудових витрат.

При розробці методик контролю управлінських рішень вирішальне значення має розмежування значенневих навантажень термінів, що застосовуються. Це один з головних аргументів підтверджуючих логіку побудови моделей методик.

Нерідко, термін "методика" підмінюється поняттям "технологія контролю", однак останнє являє собою сукупність даних про організацію збору і обробки контрольної інформації про відхилення, опис цих зведень у виді регламенту технологічного процесу обробки контрольної інформації. На відміну від цього тлумачення методика контролю повинна визначатися як сукупність способів і прийомів виконання робіт з контролю, які пов'язані спільністю розв'язуваного завдання(в нашому дослідженні це певний об'єкт контролю і його основні параметри в загальному алгоритмі виробки, обґрунтування, прийняття і реалізації управлінського рішення). Така методика за сутністю своєю виконує роль методичної інструкції – організаційного документа, що вступає в юридичну чинність з моменту затвердження.

В основу побудови (моделювання) методик контролю управлінських рішень повинні покладатися наступні принципи:

- цілеспрямованість – орієнтація методики на підтвердженні якості управлінського рішення;
- системність – уявлення методики як множини взаємопов'язаних елементів системи: суб'єктів, об'єктів, процесу контролю і результатів цього процесу;
- комплексність – можливість реалізації методик контролю стосовно кожного із об'єктів і на всіх рівнях управління;
- уніфікація – формування типових елементів опису методики;
- стандартизація – установлення комплексу норм, вимог до методик;
- мінімізація проектних рішень – виключення дублювання елементів опису методик на основі їх типізації для різних об'єктів контролю.

Ці принципи не входять у суперечність з вимогами до змісту моделей самих методик, що повинні відображати найбільш істотні аспекти об'єкта контролю. Водночас треба мати на увазі необхідність дотримання такої вимоги до самого конструювання моделей як оглядовість, що визначається як передумова вивчення істотних властивостей об'єктів контролю, які мають вплив на формування інших складових (елементів) методики: інформаційне забезпечення, засоби і прийоми контролю, технологія контролю.

Викладені вище принципи побудови методик контролю управлінських рішень обумовлюють загальну логіку моделювання методики. Її сутність у наступному: сутнісний аналіз етапів виробки, обґрунтування, прийняття і реалізації управлінських рішень, визначення параметрів об'єктів контролю в залежності від результатів сутнісного аналізу кожного із етапів формування, прийняття і реалізації управлінських рішень; систематизація інформаційного забезпечення в залежності від змісту і складності об'єкту контролю, його параметрів; визначення методичного забезпечення контролю кожного із об'єктів (засоби і прийоми); послідовність реалізації засобів і прийомів (процедура контролю); отримання результатів контролю відповідного об'єкту за кожним етапом формування, прийняття і реалізації управлінських рішень і формування проміжної і підсумкової інформації по результатах контролю. І на кінець аналіз причин і внесення корективів у стан контрольованого об'єкту.

Процес моделювання методик внутрішнього контролю формування, прийняття і реалізації управлінських рішень повинен складатися з ряду етапів. Таким чином, основні теоретичні положення конструювання моделей методик контролю формування, прийняття і реалізації управлінських рішень є необхідним підґрунтям для подальшого розкриття послідовності реалізації кожного із етапів моделювання кожної із основних чотирьох методик контролю. Мета і зміст послідовності реалізації способів, методичних прийомів та інструментарію стосовно якості інформації на "вході" і "виході" (методика 1) у великій мірі обумовлена усвідомленням структури інформації та її якісних характеристик, тобто сукупності параметрів контролю інформаційної підтримки обґрунтування, прийняття і реалізації управлінських рішень.

Виходячи з того, що якість – це сукупність властивостей і характеристик будь-якої продукції рівень яких формується виробниками при створенні цієї продукції з метою задоволення потреб користувачів (в даному випадку мова іде про інформацію), то слід по-перше усвідомити сутність основних якісних характеристик інформації. Як звісно, в економічній літературі різними авторами обґрунтовуються різні критерії якості інформації.

Маючи на увазі, що більша частина фактографічної інформації, яка "підтримує" формування прийняття і реалізацію управлінського рішення, формується як обліково-економічна у склад якої в свою чергу, знаходить своє місце і контрольна-аналітична інформація. У науковій праці Буфатіної І.В. [5] було проведено достатньо глибоке дослідження якісних характеристик саме облікової інформації і принципів підготовки фінансової звітності. До складу основних характеристик якості інформації науковець включає: зрозумілість, доцільність, суттєвість, своєчасність, цінність для прогнозування, достовірність, повнота, правдивість, привалювання змісту над формою, об'єктивність і порівнюваність.

А до складу принципів підготовки фінансової звітності І.В. Буфатіною віднесено принципи: безперервності діяльності, автономності, періодичності і нарахування, відповідності доходів і витрат, принципи грошового вимірника,

принципи обачності. Інформаційне забезпечення формування, прийняття і реалізації управлінських рішень представляє собою належну упорядковану сукупність економічної інформації, що формується і використовується управлінцями на різних етапах контрольної діяльності.

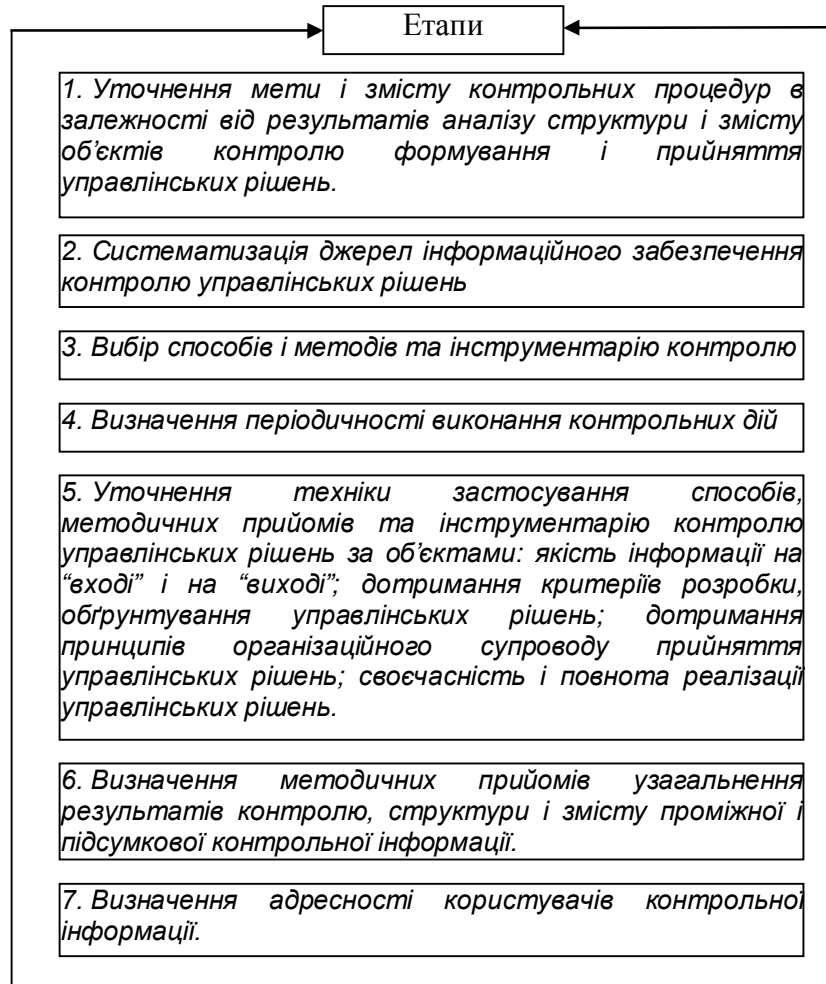


Рис. 1. Систематизація етапів процесу моделювання методик контролю управлінських рішень (розроблено на основі 13, с. 117)

Слід звернути увагу, що якість вихідної інформації залежить від якості її на вході. Саме на необхідності дотримання певних інформаційних вимог на межі переходу потоків інформації в контрольне середовище загального алгоритму прийняття управлінських рішень наголошують у своїй науковій праці Сухарева Л.О. і Петренко С.М. [23].

Але слід акцентувати увагу і на проблемі співвідношення ризику прийняття управлінських рішень і якості інформації. Як звісно, прийняття управлінських рішень, спрямованих на забезпечення сталого розвитку підприємства, відрізняється певним рівнем ризику, що зумовлюється такими основними факторами, як відсутність відповідної інформації, або низький рівень її якості. У контексті розгляду питання контролю якості інформаційної підтримки управлінських рішень під ризиком пропонується розуміти наявність відповідної релевантної інформації, використання якої при ухваленні та реалізації управлінського рішення приведе до можливої невизначеності результатів стосовно досягнення загальної мети функціонування системи управління. При цьому рівень ризику перебуває у

зворотному взаємозв'язку з релевантністю інформації. Відповідно судження науковців ризик прийняття управлінських рішень перебуває у зворотній залежності від якості інформації. Інакше кажучи, ризик інформаційної підтримки залежить від співвідношення обсягу та якості інформації.

Основними вимогами до створення якісного інформаційного забезпечення є не тільки систематизоване своєчасне надходження інформації, але і її відновлення за відповідною структурою з акцентуванням на комерційну, правову, науково-технічну, обліково-економічну та іншу.

Структура існуючої сьогодні на підприємствах не дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, оскільки найбільша питома вага належить комерційній (оперативній) інформації, а інші її види, зокрема обліково-економічна, використовується з певними обмеженнями. Як звісно, найбільш контрольованим є процес формування інформації в системі рахунків бухгалтерського обліку і це природно знижує загальний інформаційний ризик.

Із усіх вимог, що висувуються до інформації при створенні інформаційного забезпечення обґрунтування, прийняття і реалізації управлінських рішень, особливу увагу має бути приділено повноті (достатності обсягу) інформації, необхідної не тільки для прийняття, а насамперед для обґрунтування управлінських рішень. В процесі контролю доцільно використовувати підхід до систематизації ознак стану інформаційного забезпечення обґрунтування і прийняття управлінських рішень з точки зору достатності його обсягів, який розкрито науковцями [6, с. 126-127]. У відповідній таблиці автори наводять характеристику стану інформаційного забезпечення. Вони звертають увагу на те, що "надмірність" інформації зазвичай не є доцільною, тому максимальну оцінку надлишкового обсягу інформації має бути "знижено" невисокою оцінкою інформації. Одним із інструментів здійснення контрольного оцінювання обсягу і якості інформації є морфологічна матриця, в якій за вертикаллю перераховано встановлені параметри, а рядками є можливі їх значення (табл. 1)

Таблиця 1. Морфологічна матриця контролю оцінювання обсягу та якості інформації [6, с. 129]

Параметри	Значення параметрів					
1. Організаційні форми створення інформаційного забезпечення управлінських рішень	відсутні	Усні наради	інструктаж	Наради - інструктажі	По каналах обліково – фінансової служби	По каналах інших служб апарату управління
2. Частота відновлення інформаційного забезпечення управлінських рішень	Оновлюється					
	Не оновлюється	Протягом року	Протягом кварталу	Протягом місяця	Протягом тижня	щодня
3. Обмеження часу прийняття управлінських рішень	Планується					
	Не планується	На рік	На півріччя	На квартал	На місяць	На тиждень

Продовження табл. 1

4. Рівень деталізації прийняття управлінських рішень	Деталізація не здійснюється	Деталізація полягає у визначенні проміжних цілей і кінцевого результату	Рівень деталізації проміжних цілей, контролю і кінцевого результату дуже висока
5. Наявність сценаріїв здійснення інформаційної підтримки	Більше одного	Один сценарій	Сценарії відсутні

Виходячи з того, що інформаційний ризик, який притаманний процесу обґрунтування, прийняття і реалізації управлінських рішень, тобто має відношення до всіх етапів їх формування, доцільним є виділення зон ризику в залежності від зміни співвідношення “обсяг/якість” інформації.

За допомогою емпіричної шкали контрольного оцінювання ризику формування інформаційного забезпечення обґрунтування, прийняття та реалізації управлінських рішень [6] будується матриця визначення рівня ризику, що виникає при формуванні інформаційного забезпечення управлінських рішень (рис. 2).

Практичним застосуванням емпіричної шкали й матриці (рис. 2) дозволяє здійснювати контрольне оцінювання ризику, що виникає при формуванні інформаційного забезпечення як об’єкту контролю.

Рівень ризику	Співвідношення “обсяг/якість” інформації				
	1,0 – 0,80	0,79 – 0,60	0,59 – 0,40	0,39 – 0,20	0,19 – 0,10
0,10 – 0,30 мінімальний					
0,31 – 0,50 середній					
0,51 – 0,70 високий					
0,71 – 0,9 максимальний					
0,71 – 1,00 критичний					

Рис. 2. Матриця визначення рівня ризику, що виникає при формуванні інформаційного забезпечення управлінських рішень

Методика контролю дотримання критеріїв розробки (обґрунтування) управлінських рішень залежить від сутності етапів технології процесу розробки. Технологія становить сукупність дій, що послідовно повторюються і складають відповідні процедури, операції тощо. Зіставлення різних варіантів, тобто альтернативних варіантів вирішення проблеми за певними критеріями потребує контролю їх обґрунтованості.

Критерії характеризують ступінь відповідності проекту управлінського рішення поставленим меті та завданню. Звідси виходить, що між метою управлінського рішення і критеріями його оцінки міститься прямий зв’язок.

Нам близька точка зору науковців [6] що до підходу систематизації рекомендацій стосовно визначення критерію ефективності управлінського рішення. Аналізуючи сутність кожної із рекомендацій [6, с.38] ми дійшли висновку, що при побудові моделі методики контролю обґрунтованості обраних критеріїв, слід урахувати наступне:

– обов'язковість взаємозв'язки окремих критеріїв (показників) для окремих підсистем підприємств із загальносистемними, які відображають інтереси різних соціальних груп підприємства в цілому;

– оптимальність поєднання максимальних і мінімальних значень показників за межами яких підвищення ефективності управлінського рішення або несуттєве, або припускає високу витратність на пошук критерію;

– можливість (доцільність) використання якісних критеріїв ефективності управлінського рішення (ступінь професійності осіб прийняття рішення, іміджу управлінців (керівника), якість і ефективність системи управління тощо) в умовах неможливості визначення кількісного критерію;

– обов'язковість групування множини кількісних критеріїв з обранням основного;

– простота і конкретність обраного критерію оцінки ефективності управлінського рішення, критерій повинен мати кількісне вираження, найбільш повно відображати результати рішення.

Врахування перелічених вище ознак ступеня обґрунтованості критеріїв відбору управлінських рішень із множини альтернативних дає можливість суб'єкту, який здійснює контроль обґрунтованості прийнятих рішень сформулювати професійне судження стосовно якості системи управління ресурсами і процесами підприємства.

І в даному разі об'єктом контролю виступає інформація, яка включає перелік декількох варіантів розв'язання проблемних ситуацій та обґрунтування найбільш оптимального. Оскільки прийняття управлінського рішення – це вибір, який є, як правило багатокритеріальним, то виникає потреба в побудові оціночної системи критеріїв і показників відповідно до поставлених цілей: переліку критеріїв, показників, індексів, оцінки їх порівняльної значущості, шкали для оцінки пріоритетів за критеріями.

Таку систему необхідно оцінити із точки зору наявності певних властивостей, які можуть бути стандартизовані (об'єктивність, повторюваність, ясність) і специфіковані відповідно до виду і рангу рішення і має містити, перш за все, критерії, що характеризують всі основні параметри (аспекти) проблемної ситуації, дозволяють дати їй адекватну оцінку, за можливістю переважно кількісну (за ознаками, що не викликають сумніву). Контролю підлягають й критерії на однозначність трактування учасниками процесу розробки і реалізації управлінських рішень (розробниками, фахівцями, експертами і т.д.) і достатність за чисельністю, і прийнятність за якісними характеристиками, щоб забезпечити всебічну і достовірну оцінку цілі (рішення).

Головна мета контролю на цьому етапі – оцінити оптимальність вибору альтернативного рішення. Для досягнення вищезазначеної мети суб'єкту контролю потрібно враховувати, що для оцінки варіантів сценаріїв поряд з інформацією, що надходить із зовнішніх джерел і характеризує зовнішнє середовище функціонування підприємства, необхідна інформація, яка відбиває внутрішній стан досліджуваного підприємства. Тобто, в процесі контролю потрібно відповісти на запитання, чи володіє система управління функціями моніторингу, чи забезпечується постійне спостереження за станом ситуації і пошук можливостей доцільного коригування рішення.

На стадії визначення мети розв'язання проблемних ситуацій суб'єкти контролю оцінюють інформацію щодо формулювання та кількісної характеристики цілей. Якщо їх було сформульовано декілька, то оцінюється наскільки повно було визначено весь набір, який покладено в основу наступних дій по пошуку

оптимального рішення. Процес контролю обґрунтованості найкращого варіанту рішення починається з оцінки наявності повного переліку альтернатив. Далі суб'єктами контролю перевіряється виявлення різного роду обмежень (ресурсних, юридичних, соціальних, морально-етичних тощо). У підсумку оцінюється ступінь оптимальності обраного варіанту запропонованого управлінського рішення.

Вибір – значущий компонент процесу прийняття управлінського рішення. Із сукупності можливих варіантів менеджер обирає той, який за його оцінкою, здатний забезпечити досягнення найкращого результату. Як звісно, вибір обов'язково соціально мотивується, оскільки менеджер (суб'єкт прийняття управлінського рішення) будь-якого рівня системи управління має певні інтереси, які не співпадають із власниками підприємства. Таким чином, управлінське рішення перед усім є саме соціальним актом, що виражає волю як власника підприємства, так і персональної особи, що його приймає.

Специфіка діяльності підприємства накладає свій відбиток на мотивацію суб'єкта при прийнятті рішення. Саме з цієї причини в процесі контролю обґрунтування вибору оптимального варіанту слід обов'язково упевнитися у відсутності матеріальної зацікавленості в прийнятті обраного варіанту. Основними способами і методичними прийомами контролю при цьому служать: оцінка минулого досвіду, проведення експерименту, аналіз, інструментарій внутрішнього контролю.

Одним із важливіших об'єктів контролю управлінських рішень є дотримання принципів організаційного супроводу їх розробки, прийняття і реалізації. Будь-який процес потребує організаційного забезпечення.

На відміну від поняття “організаційне забезпечення процесу” поняття “організаційний супровід процесу розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень” означає: “створення методів, способів, інструментів взаємозалежної діяльності функціональних підрозділів підприємства з метою використання його можливостей для розвитку своїх конкурентних переваг” [6, с. 114]. звідси виходить, що організаційні регламенти (Положення про структурні підрозділи, посадові інструкції виконавців) це є тільки одним із важливих інструментів, в яких зафіксований перелік прав, обов'язків і відповідальності, а це підтверджує те, що “організаційний супровід” в загальному алгоритмі формування, прийняття і реалізації управлінських рішень значно ширше і являє собою динамічне явище. Його сутність полягає у формалізованому виді.

Сама процедура організаційного супроводу як об'єкт контролю достатньо складна і включає, насамперед принципи цієї процедури, які повинні мати синергетичну орієнтацію (табл. 2.). При цьому не слід змішувати принципи прийняття і реалізації управлінських рішень з принципом процедури організаційного супроводу в розробці комплексу заходів по створенню умов для розробки, прийняття ефективних управлінських рішень [6, с.117].

Таблиця 2. Систематизація основних принципів процедури організаційного супроводу розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень як об'єкта контролю

Принцип	Зміст принципу	Об'єктні параметри контролю
1	2	3
Цілеспрямованість	Розробка комплексу заходів та умов організаційного супроводу з орієнтацією на загальну мету прийняття і реалізації управлінського рішення	Відповідність визначення вимог, правил, розробки планів і моніторингу їх виконання загальній мети прийняття управлінських рішень
Мотиваційне забезпечення	Наявність діючої системи мотивації, мотиваційних ресурсів для прийняття і реалізації управлінських рішень	Ступінь обґрунтованості і соціальної спрямованості мотиваційних ресурсів

Продовження табл. 2

1	2	3
Правова визначеність	Правова основа і правове забезпечення розробки процедури організаційного супроводу прийняття і реалізації управлінського рішення	Дотриманість законодавчої бази і внутрішньої економічної і соціальної політики
Керованість	Реалізація усього комплексу функцій управління: планування, облік, контроль, аналіз (моніторинг), мотивація, регулювання	Ступінь реалізації функцій управління при розробці планів, програм, організаційних регламентів
Можливість моделювання	Побудова організаційних моделей створення комплексу заходів та умов	Відповідність організаційних моделей моделям прийняття і їх реалізації
Економічність	Неможливість перевищення витрат на процедуру організаційного супроводу ефекту від реалізації управлінського рішення	Моніторинг (вибірково) ступеня витратності процедури організаційного супроводу

Ґрунтуючись на загальній логіці моделювання методик внутрішнього контролю формування (розробки), прийняття і реалізації управлінських рішень пропонуємо відповідну модель методики контролю (табл. 3.). Розробка такого типу інформаційних моделей є необхідним підґрунтям для удосконалення професійної діяльності менеджерів середньої і вищої ланки управління. Вони виконують роль своєрідної методичної інструкції, яка додається до посадової інструкції менеджера, якому покладено в обов'язки здійснювати перевірочну функцію.

Розробка (обґрунтування) управлінського рішення, його прийняття логічно завершується етапом виконання, тобто його реалізацією. Як правило, більша чисельність фахівців з управління зосереджують увагу на прояві функції контролю тільки на завершальному етапі формування рішення. І це зрозуміло, але слід підкреслити, що ефективність управлінського рішення великою мірою забезпечується (це доведено у процесі реалізації загальної концепції даної дисертації) здійсненням постійного превентивного контролю цілого комплексу об'єктів стосовно управлінського рішення, а своєчасна і повна його реалізація є одним із факторів саме підтверджує (матеріалізує) саме його ефективність. Інакше кажучи, на цьому етапі управлінське рішення визнається і підтверджується певним ефектом.

Значущість даного об'єкту контролю визначається невизначеністю, яка є притаманним елементом майбутнього і має відношення до будь-якого управлінського рішення. При здійсненні контролю своєчасності і повноти реалізації управлінського рішення вимірюється і оцінюється час виникнення дій по корекції дій управлінців, тобто появи оборотного зв'язку і внесення змін у стан ресурсів та процесів підприємства.

З метою ефективного здійснення контролю виконання достатньо великої множини прийнятих управлінських рішень доцільно використовувати сітьові та ленточні графіки, діаграми Ганта, матричні розписи [25].

Таблиця 3. Інформаційна модель методики контролю дотримання принципів організаційного супроводу

Об'єкти і параметри контролю	Мета і зміст контрольної процедури	Інформаційне забезпечення	Способи, методи і прийоми контролю	Періодичність	Техніка контролю
1	2	3	4	5	6
Відповідність визначення вимог, правил, планів і моніторингу їх виконання загальній меті	Встановити відповідність і сформулювати професійне судження	Законодавчі акти, загальна місія підприємства	Логічний аналіз, нормативна перевірка, аналіз.	За планом контролю і моніторингу.	Співставленн я регламентів з поточними документами організаційного супроводу

Продовження табл. 3

1	2	3	4	5	6
Ступінь обґрунтованості соціальної спрямованості мотиваційних ресурсів	Аналіз умов для прийняття і реалізації УР	Положення про соціальну політику підприємства та матеріали стимулювання виконавців завдань	Логічний аналіз, евристичні методи	За планом контролю і моніторингу	Проаналізувати та оцінити ступінь обґрунтування мотиву ресурсів
Дотриманість законодавчої бази і внутрішній економічній і соціальній політиці	Встановити ступінь дотриманості вимог	Положення про економічну та соціальну політику підприємства, нормативно-правова інформація	Нормативна і взаємна перевірка	За планом контролю	Оцінити відповідність вимогам законодавчих актів та політики підприємства
Витратність процедури організаційного супроводу (ОС)	Встановити факти перевищення витрат на процедури ОС над фактом від реалізації УР	Управлінська звітність про адміністративні витрати, розрахунки ефекту від реалізації УР	Вибірковий моніторинг	За планом контролю	Моніторинг ступеня витратності процедури ОС

Розробка корегувальних дій здійснюється на основі сигнальної (індикаторної) інформації. Матеріали контролю негайно направляються керівникові, чия ділянка контролювалася. При цьому розкриваються причини відхилень, пропонуються альтернативні варіанти їх подолання.

Висновки. Таким чином ґрунтуючись на загальній логіці моделювання методик внутрішнього контролю, формалізації методу контролю управлінських рішень та розкриття сутності і місця інструментарію контролю в методичному забезпеченні контрольного процесу розроблено інформаційні моделі методик контролю. Принципово новим є те, що кожна із методик спрямована на контроль кожного етапу загального процесу формування і реалізації управлінського рішення.

Перспективи подальших розробок. Продовженням проведеного дослідження постане розробка внутрішнього стандарту “Методичне забезпечення контролю управлінських рішень” як необхідного доповнення до політики внутрішнього контролю на підприємстві.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бардаш С.В. Економічний контроль в Україні: системний підхід: [монографія] / С. В. Бардаш. – К.: КНТЕУ. – 2010. – 656 с.
2. Белобжецкий И.А. Финансово-хозяйственный контроль в управлении экономикой / И.А. Белобжецкий. – М.: Финансы и статистика, 1979. – 160 с.
3. Большой энциклопедический словарь / гл. ред. А.М. Прохоров. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: Большая Рос. энцикл., 1998. – 1456 с.: ил.

4. *Борисенко М.В.* Логіка проектування методик внутрішнього контролю / М.В. Борисенко // Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. пр. – Донецьк, 2006. – с. 182-188.
5. *Буфатіна І.В.* Інформаційні та методологічні засади формування і аналізу фінансових звітів підприємств: дис. ... канд. екон. наук : 08.06.04 / І.В. Буфатіна. – К.: 2002. – 213 с.
6. *Воронкова А.Е.* Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: [монографія] / Воронкова А.Е., Калюжна Н.Г., Отенко В.І. – Х : ІНЖЕК, 2008. – 512 с.
7. *Гильде Э.К.* Модели организации нормативного учета в промышленности / Э.К. Гильде. – М.: Финансы, 1970. – 83 с.
8. *Дмитренко И.Н.* Организационно-методологические аспекты аудита в условиях формирования рыночных отношений: дис. ... канд. екон. наук : 08.06.04 / И. Н. Дмитренко. – Донецк, 1997. – 174 с.
9. *Закалінська К.О.* Методика аудиторської оцінки системи бухгалтерського обліку: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.04 / К.О. Закалінська; Держ. акад. статистики, обліку і аудиту. – К., 2006. – 20 с.
10. *Кочерин Э.А.* Контроль в системе управления социалистическим производством: Вопросы теории и практики / Э.А. Кочерин. – М.: Экономика, 1982. – 216 с.
11. *Кужельний Н.В.* Бухгалтерський учет и его контрольные функции: [практ. руководство] / Н.В. Кужельний. – М.: Финансы и Статистика, 1985. – 143 с.
12. *Малин А.С.* Исследование систем управления: [учебник] / А.С. Малин, В.И. Мухин. – 2-е изд. – М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2004. – 397 с.
13. Облік, контроль і аналіз у міжнародному бізнесі: управлінський аспект: [монографія] / під заг. ред. Л.О. Сухаревої. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. – 213 с.
14. *Петренко С.М.* Інформаційне забезпечення внутрішнього контролю господарських систем: [монографія] / С.М. Петренко. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2007. – 290 с.
15. *Соколов Я.В.* Основы теории бухгалтерского учета: [учеб. Пособие] / Я.В. Соколов. – М.: Финансы и статистика. – 2000. – 496 с.
16. *Соколов Я.В.* Моделирование и его роль в бухгалтерском учете / Я.В. Соколов // Бухгалтерский учет. – 1996. – № 6. – С. 3-7.
17. *Соловьев Г.А.* Экономический контроль в системе управления / Г.А. Соловьев. – М.: ФиС, 1986. – Гл. 3: Организация и учет контрольной деятельности. – С. 81-112.
18. *Сухарева Л.А.* Внутренний аудит международного департамента банка: методология, организация и методика: [монография] / Л.А. Сухарева, Е.Б. Ретюнских. – Донецк: ДонГУЕТ, 2005 – 196 с.
19. *Сухарева Л.А.* Внутренний аудит: организация и методология: [науч.-практ. пособие] / Л.А. Сухарева, И.Н. Дмитренко. – Донецк: ДонГУЭТ, 2000. – 75 с.
20. *Сухарева Л.А.* Аудит: оцінка ефективності бухгалтерського контролю: [монографія] / Л.А. Сухарева, А.М. Садекова. – Донецьк: Ноулідж, Донец. від-ня, 2011. – 214 с.
21. *Сухарева Л.О.* Організація внутрішньогосподарського бухгалтерського контролю в торгівлі: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.12 / Л.О. Сухарева. – М., 1986. – 217 с.

22. Сухарева Л. О. Контроль маркетингової діяльності підприємства: [монографія] / Л.О. Сухарева, І.А. Ангеліна. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – 252 с.
23. Сухарева Л. А. Контроллінг – основа управління бізнесом : монографія / Л. А. Сухарева, С. Н. Петренко. – Київ : Ельга : Ника-Центр, 2002. – 208 с.
24. Сухарева Л.А. Организация внутривозвєйственного контроля осуществлєваемого централизованнєвыми бухгалтериями торгов / Л.А. Сухарева, В.И. Лазуренко – Київ: КТЭУ, 1985. – 24 с.
25. Шапиро В.Д. Управление проектами / В.Д. Шапиро. – СПб.: Два Три, 1996. – с. Управление проектами: (зарубеж. опыт) / А.И. Кочетков [и др.]; [науч. ред. В.Д. Шапиро]; С.-Петербург. акад. недвижимости. – СПб.: ДваТри, 1993. – 446 с. :ил. – (Project management).
26. Шпіг О.О. Проблеми обліку і контролю у змінєнні господарського госпрозрахунку: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.12 / О.О. Шпіг. – М., 1982. – 36 с.
27. Шапошников Н.А. Классификационные модели в бухгалтерском учете / Н.А. Шапошников. – М.: Финансы и статистика, 1982. – 144 с.

СУХАРЕВА Людмила Олексіївна – кандидат економічних наук, професор Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського.

СТЕФКІВСЬКИЙ Віктор Михайлович – начальник інспекції карантину рослин по Донецькій області.

ХРИСТЕНКО Анна Василівна – аспірант Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського.

Стаття надійшла до редакції 18.01.12 р.