

УДК 338.24

Скочилиас С. М.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та публічного управління
Тернопільського національного економічного університету

Skochylias Svitlana
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Management and
Public Administration Department of the
Ternopil National Economic University

АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯК ДЖЕРЕЛО ІНФОРМАЦІЇ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Анотація. У статті на підставі науково-практичних праць виокремлено підходи до вивчення сутності управлінських рішень, їх якості та систематизації вимог у контексті аналітичного забезпечення менеджменту. Сформовано теоретико-методологічний базис технології аналітичного забезпечення в рамках понятійно-категоріального апарату. Визначено механізм взаємодії структурних елементів аналітичного забезпечення за системного підходу. Розкрито сутність та принципи функціонування обліково-аналітичної системи підприємства та її ролі під час прийняття управлінських рішень. Обґрунтовано вимоги щодо якісних характеристик аналітичної інформації в системі управління діяльністю підприємства в умовах зростання вимог до якості фінансової та аналітичної інформації. Розкрито організаційні основи та практичний інструментарій аналітичного забезпечення. Все це дасть змогу створити належні висхідні передумови зміцнення та розвитку факторних конкурентних переваг суб'єктів господарювання, які формують економічний потенціал.

Ключові слова: управлінське рішення, інформаційно-аналітичне забезпечення, метод, управління, аналітична інформація, якість управлінського рішення.

Вступ та постановка проблеми. В умовах сучасної кризи економіки в Україні все більшого значення набувають питання розроблення нових підходів до засад управління. Одним з факторів, що стримують його ефективність, є відсутність теоретичної, методичної та практичної єдності щодо отримання інформації, що позначається на якості прийняття рішень. Саме тому має місце необхідність удосконалення та практичного впровадження такої системи аналітичного забезпечення, яка би була зорієнтована на вирішення актуальних завдань, які стоять перед

суб'єктами господарювання, зокрема підвищення конкурентоспроможності бізнесу та його економічний розвиток.

Ринкова економіка створює більш вимогливі завдання щодо кваліфікації спеціалістів та керівників. Існування будь-якого підприємства пов'язане з розробленням, прийняттям та реалізацією управлінських рішень. Від того, які саме управлінські рішення розробляються та реалізуються, залежать поточна та перспективна конкурентоспроможність підприємства, ефективність його діяльності. Саме ця обставина викликає зацікавленість до питань забезпечення

якості розроблення управлінських рішень, що, зрештою, визначає ефективність менеджменту загалом. Недооцінка якості управлінського рішення обернеться в майбутньому суттєвими втратами у зв'язку з прийняттям та реалізацією неадекватних управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання прийняття управлінських рішень є предметом теоретичних розвідок багатьох науковців та практиків, що пояснюється динамізмом управлінських процесів, викликаного посиленням конкурентної боротьби між господарськими одиницями. Зацікавленість з боку дослідників викликає спроба з'ясувати об'єктивні передумови прийняття ефективних управлінських рішень, розробити системи інформаційно-аналітичного забезпечення їх підготовки. Варто згадати наукові розробки таких вчених, як Ф.Ф. Бутинець, Й.С. Завадський, М.Г. Чумаченко, П.Р. Пуцентейло, Р.П. Юзва, О.Д. Гудзинський, Р.В. Федорович. Проте досі не існує єдиного підходу до побудови інформаційно-аналітичної системи прийняття управлінських рішень.

У спеціальній літературі з теорії управління зустрічаються різні тлумачення поняття «управлінське рішення». Наприклад, має місце визначення, в якому рішення розглядається як соціальний акт, підготовлений на основі варіантного аналізування та оцінювання, здійснений у встановленому порядку, що має директивне загальнообов'язкове значення, яке містить постановку цілей та обґрунтування засобів їх досягнення, що організує практичну діяльність суб'єктів управління. В іншому визначенні управлінського рішення його подають як складову частину процесу управління виробництвом, у якому втілюються найважливіші аспекти управлінської діяльності, а саме вибір та обґрунтування цілей управління, формулювання стосовно них конкретних завдань, їх вплив на діяльність об'єкта, яким управляють.

Так, трактуючи термін «управлінське рішення», Ф.Ф. Бутинець [8], Г.В. Осовська [9], О.А. Осовський [9] та М.Г. Чумаченко [5] зазначають, що прийняття управлінського рішення є творчим процесом, завжди буде мати суб'єктивний характер, оскільки кожна особистість має власні погляди на вирішення управлінської ситуації, що спричинене рівнем знань, вмінь, досвіду та інтуїції.

Д. Дерлоу [4, с. 33] звертає увагу на те, що ефективний процес прийняття управлінських рішень ґрунтується на балансі трьох елементів, а саме логіки, інтуїції та досвіду, кожен з яких окремо важливий для формулювання висновків. При цьому процедура прийняття рішень визнається однією з функцій процесу управління. На думку вітчизняних науковців В.М. Домбровського, Л.І. Гнилицької, Р.В. Коршикової, управлінське рішення є певним директивним актом, який має цілеспрямований вплив на об'єкт управління та заснований на аналізуванні достовірної інформації, що характеризує конкретну управлінську ситуацію, визначає цілі та містить певну програму дій [12, с. 174].

Отже, під управлінським рішенням доцільно розуміти процес та результати, оскільки будь-який процес має певні результати. Управлінське рішення – це творчий акт (дія, процес) суб'єкта управління, в результаті якого визначаються дії, які в певних фактичних або прогнозованих виробничих обставинах варто розпочати, щоби вирішити проблему (одержати бажаний результат), що виникла в процесі діяльності керованого об'єкта.

Вибір раціональних напрямів дослідження комплексу теоретичних, концептуальних, організаційних та методичних проблем аналітичного забезпечення управління як складової системи підприємства потребує комплексного підходу. Реалізація цілей управління значною мірою залежить від ефективного використання наявних інформацій-

них ресурсів та створення дієвої системи аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень.

Метою роботи є дослідження комплексного підходу до вивчення сутності управлінських рішень та їх якості, систематизація вимог у контексті аналітичного забезпечення менеджменту, виокремлення найцінніших елементів, узагальнення яких дасть змогу сформулювати належний теоретико-методологічний базис.

Результати дослідження. Підготовка та прийняття управлінського рішення – це органічна частина процесу управління, ключовий етап його циклу. Сутність управлінського рішення має бути пов'язана із сутністю управління. Якщо сутність управління виробництвом можна розглядати як цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт, яким управляють, то під сутністю управлінського рішення треба розуміти обґрунтування та формулювання цього впливу.

Для того щоби прийняти максимально правильне рішення, яке буде якнайкраще відповідати цілям підприємства та мати мінімальну частку ризику, потрібно врахувати всі наявні ризики та оптимізувати сам процес прийняття рішень.

Як перший аналітичний інструмент підтримки прийняття управлінських рішень Г.А. Іващенко розглядає індикаторний спосіб, на основі використання якого в результаті порівняння фактичних показників діяльності підприємства з індикаторами можна вибрати оптимальне управлінське рішення з урахуванням наближення фактичних показників до індикаторів у динамічному аспекті або віддалення від них [5, с. 89].

Ресурсно-функціональний підхід інтегрує в собі такі аналітичні інструменти, як факторний аналіз та регресійні економіко-математичні моделі. Використання стохастичного факторного аналізу дає змогу виявити латентні фактори. Комплексний підхід до підтримки прийняття управлінських рішень об'єднує метод розрахунку інтегрального показника, методи експертних оцінок, кластерний аналіз, методи штучних нейронних мереж.

Під час використання підходу на основі теорії економічних ризиків для прийняття управлінських рішень доцільно використовувати статистичний метод, метод оцінювання фінансової стійкості, метод аналізу чуттєвості показників та метод побудови «дерева» рішень. Найбільш оптимальним методом підтримки управлінських рішень на підприємстві є побудова «дерева» рішень.

Своєчасність управлінських рішень досягається за допомогою постійного та системного аналітичного оброблення інформації, що дає можливість оперативно виявляти негативні чи позитивні тенденції в діяльності підприємств, їх можливі наслідки та чинники, які на них впливають.

Підприємство є складною соціально-економічною системою та належить до класу кібернетичних систем, тому воно потребує формування відповідного аналітичного забезпечення. Кожній системі відповідає своє конкретне навколишнє середовище. Будь-який об'єкт, прийнятий як первинний, може бути представлений і як елемент (чи підсистема) деякої системи вищого рангу, і як система стосовно деякої сукупності підсистем нижчого рангу. Оскільки в системі підприємства реалізуються функції управління, його доречно розглядати як систему управління.

Водночас управління містить поєднання підсистем управління, зокрема підсистем обліку й аналізу. Синтез обліку й аналізу виявляється через виконання спільних функцій (інформаційна, аналітична, планування, контролювання) та взаємодію через вхідні та вихідні інформаційні потоки.

Нині існує низка важливих моментів, які не мають достатнього розуміння у науковців щодо комплексного дослідження обліково-аналітичного забезпечення:

– в різних літературних джерелах використовують поняття «обліково-аналітичне забезпечення», «обліково-аналітична система», «інформаційно-аналітичне забезпечення» як тотожні та суміжні;

– вирізняють різні складові, функції та завдання обліково-аналітичного забезпечення;

– виокремлюють різний склад принципів формування обліково-аналітичного забезпечення в системі управління та вимоги до якості інформації.

У поширеному розумінні термін «обліково-аналітичне забезпечення» трактується як забезпечення системи управління обліково-аналітичною інформацією, яка необхідна для прийняття обґрунтованих та ефективних рішень.

Р.П. Юзва розглядає обліково-аналітичне забезпечення управління сукупністю облікових та аналітичних процесів, об'єднаних в обліково-аналітичну систему та спрямованих на задоволення інформаційних потреб користувачів шляхом перетворення первинної інформації на узагальнюючу згідно з визначеними цілями, а також нормативно-правовим, методичним, організаційним, програмним, математичним, технічним та ергономічним забезпеченням [13, с. 6].

І.А. Бланк [1] розглядає обліково-аналітичну систему як процес безперервного та цілеспрямованого збирання інформації, необхідної для здійснення аналізу й планування господарської діяльності під час прийняття управлінських рішень.

С.П. Барановська [2, с. 10] зазначає, що обліково-аналітична система виконує збирання, опрацювання та оцінювання всіх видів інформації, що використовується для прийняття управлінських рішень на макро- та мікрорівнях.

П.Р. Пуцентейло вважає, що аналітичне забезпечення управління підприємствами має бути абсолютно особливим, вирішувати традиційні та специфічні завдання, враховувати інформаційні запити керівництва підприємств. Використання будь-яких напрацювань щодо аналітичного забезпечення управлінської діяльності вимагає серйозної адаптації для підприємств з урахуванням їх виробничо-технологічної та організаційно-економічної специфіки в сучасних умовах господарювання. Аналітичне забезпечення як система має надавати інформацію, що володіє ознаками якості, інакше її корисність буде нижчою, ніж витрачені ресурси. Особливо це є актуальним для великих підприємств, де існують налагоджені канали руху інформації про значення натуральних та економічних показників у виробничих та постачальницько-збутових процесах, що використовуються керівниками для цілей управління [10].

Аналітичне забезпечення – це процес підготовки аналітичної інформації, який можна розділити на кілька ключових етапів:

- 1) збирання, реєстрація та узагальнення даних;
- 2) перевірка інформації для забезпечення необхідної якості;
- 3) аналітичне опрацювання;
- 4) збереження та передача інформації;
- 5) формування інформаційного базису для розроблення рішень.

Метою аналітичного забезпечення управління підприємством є створення інформаційної бази, прийняття та оцінювання обґрунтованих управлінських рішень, виявлення ступеня їх реалізації, про які доцільно інформувати керівництво підприємства або зарубіжних партнерів (за їх участі в статутному капіталі та управлінні).

Без отримання якісної інформації неможливе ефективне функціонування підприємства. Як складова системи управління аналітичне забезпечення дає можливість отримувати та використовувати оперативну, релевантну інформацію, яка дає змогу контролювати поточну діяльність підприємства, планувати його стратегію та тактику, оцінювати й аналізувати результати діяльності.

Найбільш слушною є думка С.М. Галузіної, яка, дослідивши поняття обліково-аналітичної інформації, стверджує, що аналітична складова в ній має два основних значення. З одного боку, аналітична інформація – це частина облікової інформаційної сукупності, яка відповідає вимозі аналітичності. При цьому аналітичні облікові показники є підмножиною множини облікових показників. З іншого боку, аналітична інформація є видом економічної інформації, отриманої з облікової інформації в результаті дій функцій управління (аналіз та синтез) [11].

Узагальнена та перевірена інформація підлягає аналізу шляхом застосування аналітичних та економіко-математичних методів для дослідження динаміки, структури, взаємозв'язку між явищами та процесами, що визначають рівень безпеки. Результатом функціонування аналітичного забезпечення повинні бути звіти, документи, довідки та вихідна інформація, що є основою прийняття рішень та контролювання над виконанням поставлених завдань.

Недостатній рівень інформаційного забезпечення системи управління приводить до зростання ризику прийняття економічно необґрунтованих управлінських рішень, неоптимального використання внутрішніх резервів підприємства, зростання ризику підприємницької діяльності, недооцінки рівня попиту та пропозиції на ринку товарів і послуг тощо. Занадто великий обсяг аналітичної інформації може привести до неможливості опрацювання всієї інформації, зниження ймовірності оцінювання найбільш доцільної та достовірної інформації, прийняття помилкових управлінських рішень. Для системи управління необхідна тільки та інформація, на основі якої формуються рішення.

Головна мета системи інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень полягає в тому, щоби на базі зібраних вихідних даних одержати вторинну, оброблену інформацію, що є основою прийняття управлінських рішень. Досягнення цієї мети передбачає вирішення низки часткових завдань, зокрема збирання первинної інформації, її класифікація та збереження, розподіл між структурними підрозділами підприємства, підготовка до опрацювання, опрацювання (перетворення), забезпечення прямих та зворотних зв'язків у її циркуляції.

Ефективність системи управління безпосередньо залежить від рівня якості аналітичного забезпечення та аналітичної результативної інформації, що впливає на вибір альтернативних управлінських рішень та прийняття інформаційно обґрунтованих управлінських рішень.

Забезпечення високого рівня якості аналітичної інформації дає змогу здійснити своєчасне накопичення корисної аналітичної інформації, а на її основі – розробити та оцінити альтернативні управлінські рішення з вибором найбільш оптимального та раціонального інформаційно обґрунтованого рішення в конкретних умовах господарювання. Прийняття управлінського рішення на заключному етапі складного процесу управління значною мірою визначає рівень його якості, забезпечує конкурентоспроможність та ефективність функціонування суб'єкта господарювання. Саме прийняття рішення є сутністю управлінського процесу, його вихідною та найбільш відповідальною стадією, визначає рівень продуктивності та ефективності всієї сис-

теми та процесів менеджменту. Більш того, прийняття управлінських рішень є завершальним етапом процесу управління та визначає його результат.

Дотримання якісних характеристик аналітичної інформації підвищує рівень якості аналітичних показників, які є вихідною базою оцінювання та обґрунтування основних заходів щодо вдосконалення та підвищення результативності управління, а від якості аналітичної інформації залежать якість прийняття управлінських рішень та оцінювання діяльності системи управління, а також є цілеспрямованим процесом вивчення стану та тенденцій розвитку основних елементів системи управління.

Вважаємо, що впровадження системи інформаційно-аналітичного забезпечення управління дасть змогу:

- поліпшити ефективність виробництва та результати діяльності підприємства на основі управління прибутком та витратами;
- раціонально розподіляти та використовувати наявні ресурси;
- оптимізувати витрати підприємства та швидко й достовірно визначати собівартість продукції;
- поліпшити платоспроможність підприємства на основі ефективного управління грошовими потоками;
- підвищити якість та оперативність прийняття управлінських рішень.

Організація ефективної системи аналітичного забезпечення дасть змогу створити більш ефективну та стійку систему управління за допомогою таких процедур, як урядкування документів, скорочення часу ручного оброблення інформації та її пошуку, зменшення терміну прийняття управлінських рішень, захист даних від несанкціонованого доступу.

Висновки. Релевантність процесу прийняття управлінських рішень в подальшому підвищується під дією аналітичних процедур, що дає змогу говорити про необхідність формування єдиної інформаційної моделі. Система аналітичного забезпечення, діючи безперервно, підвищує якість та розширює сферу практичного застосування інформації, позитивно впливаючи на ефективність управлінської інформації для сторонніх користувачів. Аналітичне забезпечення підтримки управлінських рішень є комплексом організаційно-функціональних засобів формування та оброблення інформаційних потоків усіх підсистем менеджменту, орієнтованим на ефективне використання потенціалу суб'єкта господарювання з одночасним отриманням соціально-економічних та інших вигід. Визначені принципи побудови системи інформаційно-аналітичного забезпечення дають змогу діалектичного поєднання задач усіх рівнів управління на основі всебічного розкриття технологічних характеристик господарських процесів на підприємстві.

Список використаних джерел:

1. Бланк И.А. Финансовый менеджмент : учебное пособие. Киев : Эльга ; Ника-центр, 2007. 521 с.
2. Барановська С.П. Обліково-аналітичне забезпечення як невід'ємна складова управління підприємством. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 722. С. 8–11.
3. Гоголь Т.А. Обліково-аналітичне забезпечення управління підприємств малого бізнесу : монографія. Чернігів : Лозовий В.М., 2014. 384 с.
4. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / пер. з англ. Р.А. Семків, Р.Л. Ткачук. Київ : **Всеуито** ; Наукова думка, 2001. 242 с.
5. Болюх М.А. та ін. Економічний аналіз : навчальний посібник / за ред. М.Г. Чумаченка. Київ : КНЕУ, 2003. 556 с.
6. Загородній А.Г. Оцінювання ефективності системи обліково-аналітичного забезпечення менеджменту підприємства. *Стан і перспективи розвитку обліково-інформаційної системи в Україні* : праці міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 23-24 квітня 2010 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2010. С. 31–32.
7. Іващенко Г.А., Скрипай А.С. Інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Економічний аналіз Тернопільського національного економічного університету*. 2015. Т. 21. № 2. С. 86–92.
8. Бутинець Ф.Ф. та ін. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті : навчальний посібник. Житомир : ЖДТУ, 2004. 352 с.
9. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту : підручник. Київ : Кондор, 2006. 664 с.
10. Пуцентейло П.Р. Особливості функціонування аналітичного забезпечення підприємств. *Інноваційна економіка*. 2015. № 1(56). С. 194–198.
11. Рябенко Л.М. Аналітичне забезпечення розробки і реалізації управлінських стратегічних рішень. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 1400–1407. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/13_2017.pdf (дата звернення: 16.05.2019).
12. Домбровський В.М. та ін. Управлінський облік : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Київ : КНЕУ, 2003. 235 с.
13. Юзва Р.П. Обліково-аналітичне забезпечення управління діяльністю підприємств спиртової промисловості : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.09 ; Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль, 2011. 20 с.

АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАК ИСТОЧНИК ИНФОРМАЦИИ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Аннотація. В статье на основе научно-практических трудов выделены подходы к изучению сущности управленческих решений, их качества и систематизации требований в контексте аналитического обеспечения менеджмента. Сформирован теоретико-методологический базис технологии аналитического обеспечения в рамках понятийно-категориального аппарата. Определен механизм взаимодействия структурных элементов аналитического обеспечения при системном подходе. Раскрыты сущность и принципы функционирования учетно-аналитической системы предприятия и ее роли при принятии управленческих решений. Обоснованы требования касательно качественных характеристик аналитической информации в системе управления деятельностью предприятия в условиях роста требований к качеству финансовой и аналитической информации. Раскрыты организационные основы и практический инструментарий аналитического обеспечения. Все это даст возможность создать надлежащие восходящие предпосылки укрепления и развития факторных конкурентных преимуществ субъектов хозяйствования, которые формируют экономический потенциал.

Ключевые слова: управленческое решение, информационно-аналитическое обеспечение, метод, управление, аналитическая информация, качество управленческого решения.

ANALYTICAL PROCUREMENT AS A SOURCE OF INFORMATION FOR ADMINISTRATIVE MANAGERIAL DECISIONS

Summary. The article taking into consideration scientific and practical works, the author discusses approaches to managerial decisions essence, their quality and requirements systematization in the context of analytical procurement. The article also focuses on theoretical and methodological principles of analytical procurement methods within the conceptual-categorical apparatus. In the article we also have adjusted the definitions of the economic essence of the concept of accounting and analytical procurement. Moreover the research discusses the theoretical and methodological foundations of the investigated concept more fundamentally, which makes it possible to specify it as the object of accounting and analysis as well as increases the possibilities to improve the organizational and methodological support of enterprise analysis. Furthermore the work presents the interaction mechanism of analytical procurement structural elements regarding system approaches. The article also presents the essence and principles of accounting and analytical systems at enterprises, their roles in managerial decisions. The qualitative characteristics criteria of analytical information in enterprise activity management are substantiated. The author substantiates objective prerequisites and the approximate functional structure of analytical procurement for managerial decisions. The work also offers improvement ways to develop work with information during managerial decisions making. Moreover the article reveals organizational principles and practical tools of analytical support for making managerial decisions; there are proposed the main ways of processes optimization, related to information concerning the state of production. The author also presents the organizational foundations and practical tools of accounting and analytical procurement. The work introduces qualitative characteristics criteria of analytical information in the system of enterprise activity management within increasing requirements for the quality of financial and analytical information, which will enable to create the proper underlying conditions to strengthen and develop competitive advantages factor for economic entities in order to create and form economic potential.

Key words: managerial decision, information and analytical procurement, method, management, analytical information, quality of managerial decision.