

УДК 65.012.123

*С. В. Калабухова, канд. екон. наук, доц., професор
кафедри обліку в кредитних і бюджетних установах
та економічного аналізу, ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»*

ФОРМИ АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

У статті розглянуто основні компоненти, що впливають на формування та передавання якісної аналітичної інформації в системі управління сучасним підприємством. Запропоновано систематику форм аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень в підприємницькій діяльності за перспективами збалансованої системи показників (BSC).

Ключові слова: аналітичне забезпечення управління підприємством, форми аналітичного забезпечення, стратегічне забезпечення, бухгалтерське забезпечення, інжинірингове забезпечення, логістичне забезпечення, організаційне забезпечення, маркетингове забезпечення, статистичне забезпечення

В статье рассмотрены основные компоненты, которые влияют на формирование и передачу качественной аналитической информации в системе управления современным предприятием. Предложена систематика форм аналитического обеспечения принятия управленческих решений в предпринимательской деятельности по перспективам сбалансированной системы показателей (BSC).

Ключевые слова: аналитическое обеспечение управления предприятием, формы аналитического обеспечения, стратегическое обеспечение, бухгалтерское обеспечение, инжиниринговое обеспечение, логистическое обеспечение, организационное обеспечение, маркетинговое обеспечение, статистическое обеспечение

In the article basic components which influence on forming and transfer of quality analytical information in management system of modern enterprise is considered. Systematization of forms of the analytical providing of acceptance of administrative decisions in entrepreneurial activity is offered on the prospects of the Balanced Scorecard (BSC).

Key words: analytical providing of management an enterprise, forms of the analytical providing, strategic providing, accounting providing, engineering providing, logistic providing, organizational providing, marketing providing, statistical providing

Постановка проблеми. Будь-яка система має як зміст, так і форму. Ні за яких реальних умов, ніде і ніколи не існує неоформ-

леного змісту і беззмістовної форми. Знаходячись у органічному зв'язку, зміст і форма являють собою протилежні сторони речі. Визначною тенденцією змісту є тенденція мінливості, а визначною тенденцією форми — тенденція усталеності. Виявлення форми необхідне для розуміння змісту, як і навпаки, тільки через зміст існує і розкривається форма. Отже, категорії змісту і форми об'єктивні за змістом та суб'єктивні за формою.

У філософії поняття «форма» визначається як внутрішня організація змісту, що охоплює систему стійких зв'язків предмету і тим самим виражає внутрішній зв'язок і спосіб організації, взаємодії елементів і процесів явища як між собою, так і з зовнішніми умовами [1, с. 383].

У системі управління підприємством реалізація багатьох його функцій і конкретних завдань породжує різноманітність змістовних форм проведення економічного аналізу. При першому наближенні до проблеми форм економічного аналізу у науковій літературі одразу наштовхуємося на її багатозначність. Загалом спостерігається розбіжність понять «видів», «форм», «організаційних форм» і «методів» економічного аналізу. Хоча, виходячи з діалектичного розуміння, можна стверджувати, що форма економічного аналізу — це спосіб виявлення його змісту за ознаками, що необхідні суб'єкту господарювання для прийняття рішень на відповідній стадії або ланцюгу процесу управління.

Сучасна філософія управління підприємствами зумовлює об'єктивну необхідність модифікації економічного аналізу. Система економічного аналізу повинна бути адекватна складності управління економічними процесами на підприємстві. Розуміння формоутворення як організації стійких зв'язків між елементами господарського процесу та як діалектичного руху крізь призму діяльнісно-комунікативного підходу до господарської діяльності суб'єктів господарювання дозволяє розкрити нові перспективи в модифікації форм аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень на підприємствах.

Аналіз останніх джерел чи публікацій. В умовах інформаційної економіки для прийняття управлінських рішень підприємствам стало замало інформації щодо минулих досягнень. Посилення значущості стратегічних принципів управління, ринкових важелів у забезпеченні ефективної діяльності підприємств зумовили необхідність переосмислення аналітичних параметрів їх

функціонування і розвитку. Сучасні умови господарювання вимагають від вітчизняних підприємств використання новітніх форм аналітичного забезпечення управління для досягнення конкурентних переваг на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Тому у вітчизняних публікаціях усе частіше з'являється поняття «стратегічний аналіз». На думку А. Дж. Стрікланда і А. А. Томпсона, стратегічний аналіз є основою здійснення правильного стратегічного рішення, на основі обґрунтованих альтернатив і критеріїв вибору [2, с. 95—212]. У працях вітчизняних і російських учених стратегічний аналіз найчастіше розглядають як спосіб перетворення інформації, отриманої внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства (Т. В. Головкин, Е. А. Уткин); виконання функції управління, яка спрямована на майбутнє (М. В. Володькіна, М. І. Ковальчук, Є. В. Мних, І. М. Парасій-Вергуненко, К. І. Редченко); аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища з метою визначення напрямку розвитку (Є. В. Мних, З. І. Галушка); метод, що забезпечує процес стратегічного планування та управління інформаційно-аналітичними даними (О. В. Демьянова).

В останніх публікаціях білоруських учених, зокрема у публікаціях Д. О. Панкова, Л. С. Воскресенської [3] розвивається такий напрям економічного аналізу, як бухгалтерський аналіз, який пропонується проводити на підставі всіх облікових, а не тільки звітних даних.

Необхідно підкреслити, що в ринкових умовах господарювання важливим чинником формування конкурентного потенціалу підприємств є витрати. Тому останнім часом у науковій літературі значна увага приділяється питанням функціонально-вартісного аналізу (ФВА) як інструменту аналітичної роботи. Найбільш помітними вітчизняними фахівцями, які зробили значний вклад у розвиток ФВА, є В. Глезер, Є. Голібардов, Н. Євтюкова, В. Ждан, В. Рожок, Ю. Кривоусков, Л. Свістунова, М. Скворцов, Я. Сосновський, М. Чумаченко, В. Чернов. Більшість вітчизняних аналітиків загалом сутність функціонально-вартісного аналізу розглядають як комплексне дослідження функцій будь-якого об'єкта з метою мінімізації затрат на стадіях проектування, виробництва, експлуатації при збереженні чи підвищенні використання ним своїх функцій і збільшення корисності для споживачів [4].

Також в останніх наукових публікаціях значна увага приділяється питанням аналізу й оцінки систем управління на під-

приємствах і розвитку концепції організаційного аналізу. Серед вітчизняних авторів, у роботах яких вивчаються окремі аспекти організаційної структури, слід виділити таких фахівців, як В. В. Александров, С. І. Архієреєв, О. С. Ахієзер, Ю.В. Васильчук, О. С. Віханський, Г. Н. Колесников, І. Й. Малий, О. І. Наумов, Ю. І. Палеха, С. М. Панчишин, С. Е. Пивоваров, В. В. Томілов, Е. А. Уткін.

На початку 1970-х років виникла концепція маркетингової інформаційної системи, яка ґрунтувалася на потребі постійного збору необхідної для прийняття маркетингових рішень інформації з використанням відповідних методів її аналізу та оцінки. Тому багато останніх досліджень присвячені саме цьому питанню. Сучасні тенденції становлення і розвитку інформаційної маркетингової системи вітчизняних підприємств є предметом наукового пошуку А. Войчака, О. Зозульова, С. Ілляшенко, С. Косенкова, В. Ортинської, А. Павленка, В. Полторака, А. Старостіної, А. Федорченка.

В умовах інформаційної економіки неможливо розглядати економічні процеси ізольовано від більш загальних процесів (екологічних, політичних, соціальних тощо), необхідно враховувати численні прямі та зворотні зв'язки та здійснювати моніторинг стану керованої системи управління. Необхідною базою для кількісної характеристики об'єктів управління в поєднанні з якісним змістом є застосування статистичного аналізу економічних процесів. Питання статистичного забезпечення управління економікою розглядаються в працях провідних вітчизняних учених статистиків, таких як А.В. Головач, В.Б. Захожай [5], В. Данилко, І. Єлісеєва, А. Єріна.

Необхідно підкреслити, що за останні десять років у світі міжнародного бізнесу статусу однієї з найефективніших і сучасних методологій оцінки діяльності підприємств і досягнення високих результатів набула збалансована система показників, яку сформували Роберт Каплан і Девід Нортон [6]. Її найважливішою характеристикою стала оцінка результатів діяльності за чотирма чітко визначеними, але пов'язаними між собою складовими: фінанси; клієнти; внутрішні процеси; підготовка, перепідготовка та розвиток персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні економічні умови, які характеризуються мінливістю та складністю кон'юнктури ринку, посиленням конкуренції, швидкими та непе-

редбачуваними змінами законодавства, зумовили розвиток стратегічного аналізу. Аналіз «стратегічного рівня» підприємства — це аналіз, у якому внутрішні характеристики одного підприємства порівнюються з параметрами діяльності інших. Порівняльна характеристика дає змогу виявити основні внутрішні чинники конкурентоспроможності, які забезпечать підприємству довготривале функціонування та розвиток в умовах несталого й динамічного оточення. Тому можна передбачити, що об'єктом стратегічного аналізу є потенціал підприємства.

У розвитку сучасних уявлень про потенціал можна виділити три напрямки [7, с. 168—195]: об'єктний, суб'єктний та інтегруючий. Згідно об'єктного напрямку, потенціал — це сукупність потрібних для функціонування або розвитку системи різних видів ресурсів. Суб'єктний напрямок розглядає потенціал як систему матеріальних і трудових чинників (умов, складових), які «мають з'єднатися» у певну структуру, тобто форму, щоби забезпечити досягнення мети виробництва. Інтегруючий напрямок розглядає потенціал як здатність комплексу ресурсів економічної системи виконувати поставлені перед нею завдання.

Отже, суб'єктні складові пов'язані із суспільною формою їх виявлення. Вони не використовуються, а становлять передумову, загальноекономічний, загальногосподарський, соціальний чинник раціонального споживання об'єктних складових. До суб'єктних складових потенціалу підприємства включаються: науково-технічний потенціал; управлінський потенціал; потенціал організаційної структури управління; маркетинговий і логістичний потенціал.

Досягнення економічної ефективності відбувається тільки через постійне обрахування й облік усіх факторів виробництва. Саме за допомогою обліку формується уява про положення справ на підприємстві. Вимірюючи і відображаючи різні сторони процесу відтворення, бухгалтерський облік виступає головним інструментом побудови ефективної стратегії функціонування й розвитку підприємства, є основою для планування, аналізу, контролю за виробничо-господарською діяльністю товаровиробників.

Удосконалення управління бізнес-структурами в сучасних умовах господарювання потребує вирішення цілої низки завдань, найважливішими серед яких є систематизація та узагальнення знань щодо функціонування підприємств на засадах логістики. Використання логістичного ланцюга дозволяє по-іншому провес-

ти функціонально-вартісний аналіз, визначаючи витрати кожної ланки, які сукупно утворюють ціну продукції.

Аналіз бізнес-процесів наповнює функціонально-вартісний аналіз новим змістом, дозволяє побудувати бізнес-модель підприємства, визначити ефективність існуючого документообороту по господарських операціях, а не по функціях управління, визначити ступінь результативності взаємодії підрозділів, визначити адекватність системи мотивації видам виконуваних робіт, з'ясувати підходи роботи персоналу, які потребують суттєвого перегляду. Тому значущість інжинірингу (проектування) бізнес-процесів як інструменту інноваційної системи управління на підприємстві є дуже високою.

Керуюча підсистема управління організовує господарську діяльність. Тому в умовах розвитку вільної конкуренції, інтенсифікації життєвого циклу підприємства, впровадження гнучких автоматизованих виробництв і нових інформаційних технологій принципово стає діагностика не лише ефективності роботи підприємства з позицій інтенсивних чинників і резервів виробництва, але й організації управління [8, с. 17—29]. Результати організаційного аналізу є джерелом мобілізації внутрішніх ресурсів прибутковості підприємства та умовою для реалізації стратегії його розвитку у зовнішньому середовищі.

Для переважної більшості вітчизняних підприємств у теперішній ринковій ситуації змінюються умови управління. Якщо в минулому основним для них було «виробництво» чи «надання послуг», то нині ситуація інша — головним пріоритетом стало максимальне задоволення потреб споживача. Важливою ланкою між потенційним покупцем, управлінням та підприємством стає маркетингова діяльність підприємства. В умовах, коли підприємствам стає все складніше утримувати частку ринку, своїх клієнтів, проведення маркетингового аналізу стає вкрай необхідним. Маркетинговий аналіз дозволяє на кожному відрізку часу мати необхідну інформацію для контролю або коригування маркетингової стратегії [9, с. 5—27].

У ринкових умовах першочергового значення набуває питання постійного оперативного спостереження за раціональним використанням ресурсів. Саме тому важливого значення набуває розв'язання питань, пов'язаних зі створенням системи статистичного моніторингу, яка здатна забезпечити відстеження та знешкодження розвитку негативних тенденцій у фінансово-

господарській діяльності підприємства, сприяти підвищенню ефективності використання внутрішніх резервів, конкурентного потенціалу підприємства за допомогою ефективної політики формування фінансових ресурсів і досягти збалансованого економічного зростання в довгостроковому періоді.

Узагальнення вищенаведеного матеріалу дозволяє стверджувати, що формування аналітичного забезпечення управління суб'єктами підприємницької діяльності необхідно проводити з урахуванням:

- довготривалості функціонування та розвитку підприємства в умовах несталого й динамічного оточення,
- наявності суб'єктних складових потенціалу підприємства,
- правдивого та об'єктивного вимірювання та відображення процесу відтворення в кількісних і якісних показниках,
- необхідності систематичної ідентифікації і управління взаємозв'язаними бізнес-процесами підприємства;
- впливу управлінських рішень (керуючої підсистеми) на ефективність діяльності керованої підсистеми підприємства;
- максимального задоволення потреб споживачів;
- наявності логістичного ланцюга, в якому відображається послідовність руху матеріального потоку підприємства;
- необхідності систематичного спостереження за станом і циклічністю тенденцій розвитку стану системи управління під впливом чинників внутрішнього і зовнішнього середовища.

Висновки з проведеного дослідження.

Термін «забезпечення» у контексті аналітичного слід розуміти як гарантування своєчасного формування та передавання якісної аналітичної інформації в системі управління підприємством, а також передавання її зовнішнім користувачам.

Систематику форм аналітичного забезпечення управління суб'єктами підприємницької діяльності пропонується проводити в контексті складових системи збалансованих показників як основного інструменту управління бізнесом у сучасних умовах. Схематичне зображення систематики форм аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень у підприємницькій діяльності наведено на рис. 1.

Отже, історична точність і цілісність фінансових даних повинні бути врівноважені за допомогою факторів, які здійснюють вплив на майбутні фінансові результати та потенціал підприємства. Це дасть змогу розглядати підсумки діяльності в більш ши-

рокуму спектрі та вдало реалізовувати стратегію. Досягнення стратегічних завдань підприємства залежить від ефективності використання його потенціалу, а результати стратегічного аналізу мають бути покладені в основу розроблення стратегії розвитку підприємства.

Таким чином, аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень в підприємницькій діяльності може розкриватися у таких формах (або формуватися із) (рис. 1):

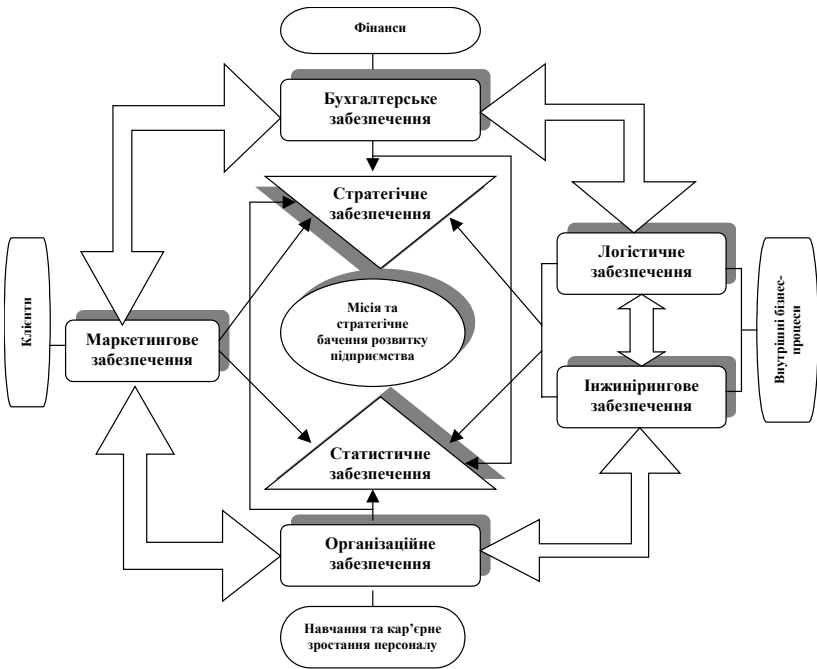


Рис. 1. Систематика форм аналітичного забезпечення управління суб'єктами господарювання за перспективами BSC

*розроблено автором

1) стратегічного забезпечення, яке виконує задачу якісно-змістовного перетворення та передавання інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування підприємства для вибору стратегії та напрямів розвитку;

2) бухгалтерського забезпечення, яке виконує задачу якісно-змістовного перетворення та передавання інформації про закономірності кругообігу активів підприємства у розрізі основних бізнес-процесів і господарських операцій, які відображаються у системі бухгалтерського обліку та у фінансовій звітності;

3) логістичного забезпечення; яке виконує задачу якісно-змістовного перетворення та передавання інформації про системи закупівлі, зберігання, обробки, постачання та транспортування матеріальних потоків підприємства;

4) інжинірингового забезпечення, яке виконує задачу якісно-змістовного перетворення та передавання інформації про відповідність різних видів бізнес-процесів на підприємстві його цілям для побудови бізнес-моделі;

5) організаційного забезпечення, яке виконує задачу якісно-змістовного перетворення та передавання інформації про стан і управлінську якість організаційної структури підприємства, процеси ухвалення рішень, кадрову ситуацію та організаційну культуру;

6) маркетингового забезпечення, яке виконує задачу якісно-змістовного перетворення та передавання інформації про стан маркетингової діяльності підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища, кон'юнктури ринку та елементів комплексу маркетингу: товарної політики, цінової політики, дистрибуції та маркетингових комунікацій;

7) статистичного забезпечення, яке виконує задачу якісно-змістовного перетворення та передавання інформації про циклічність тенденцій розвитку стану системи управління підприємством під впливом чинників внутрішнього і зовнішнього середовища.

Література

1. Філософська енциклопедія. — Т. 4. — М., 1968. — 700 с.
2. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / Пер. с англ., 12-е изд. — М.: Вильямс, 2006. — 928 с.
3. Бухгалтерський аналіз: теорія, методологія, методика : посібник / Д. А. Панков, Л. С. Воскресенська. — Минск : Элайда, 2008. — 119 с.
4. Справочник по функционально-стоимостному анализу / [А. П. Ковалев, Н. К. Моисеева, В. В. Сысун и др.] ; под ред. М. Г. Карпунина, Б. И. Майданчика. — М. : Финансы и статистика, 1988. — 431 с.

5. Статистичне забезпечення управління економікою: прикладна статистика: Навч. посібник / А. В. Головач, В. Б. Захожай, Н. А. Головач. — К.: КНЕУ, 2005. — 333 с.

6. *Каплан Р., Нортон Д.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. — М.: Олимп-Бизнес, 2003. — 214 с.

7. *Федонін О.С.* Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник / О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк. — Вид. 2-ге, [без змін]. — К. : КНЕУ, 2003. — 316 с.

8. *Горшкова Л.А.* Анализ организации управления. Аналитический инструментарий: Монография / Л.А. Горшкова. — М.: Финансы и статистика, 2003. — 208 с.

9. Маркетинговий аналіз: навч. посібник / За ред. В.В. Липчука. — К.: Академвидав, 2008. — 214 с.

Статтю подано до редакції 11/04.12 р.