

## Прийняття управлінських рішень: аналітичний і інформаційний аспект

Важливою складовою успіху підприємства в сучасних умовах є правильний вибір стратегії та тактики функціонування. Ринкові відносини вимагають врахування усіх альтернативних можливостей підвищення ефективності та результативності діяльності, покращення кінцевих ре-

---

зультатів. Незважаючи на те, що сьогодні все актуальнішим стає питання не констатації вже здійсненого факту ( який неможливо змінити чи виправити), а запобігання виникненню будь-яких негативних моментів, що знижують кінцеві здобутки, проте зберегти стабільні фінансові позиції можна лише за умови досконалого проведення фінансового аналізу й врахування отриманих на його основі висновків у подальшому здійсненні виробничо-господарської діяльності.

Враховуючи незаперечну об'єктивність даної вимоги, слід відмітити, що у цьому плані фінансовий аналіз, як метод пізнання сучасних економічних процесів і явищ, займає важливе місце в системі управління підприємством. Його виняткове значення, з іншого боку, підкреслюється тим, що фінансовий аналіз – це процес, що ґрунтується на вивченні даних про фінансовий стан підприємства та результати його діяльності у минулому з метою оцінки перспективних умов і результатів функціонування в майбутньому ( в тому числі на тривалу перспективу). Неважко зауважити, що в обох випадках головним завданням фінансового аналізу є зниження неминучої невизначеності, пов'язаної з прийняттям управлінських рішень з приводу економічної діяльності господарюючого суб'єкта в майбутньому. Іншими словами, фінансовий аналіз (в тому числі аналіз фінансового стану) виступає основою прийняття управлінських рішень, орієнтованих на майбутнє.

Такий підхід до значення і ролі фінансового аналізу в процесі прийняття управлінських рішень є цілком обґрунтованим, оскільки саме фінансовий аналіз дозволяє оцінити такі важливі показники як:

- майновий стан підприємства;
- ступінь підприємницького ризику ( зокрема можливість погашення зобов'язань перед третіми особами);
- достатність капіталу для поточної діяльності та довгострокових інвестицій;
- здатність до забезпечення зростання капіталу;
- раціональність та ефективність залучення позичених коштів;
- обґрунтованість внутрішньої політики й напрямів використання прибутку;
- доцільність вибору напрямів інвестування чи залучення інвестицій для розвитку власного виробництва й освоєння нових видів продукції.
- В більш широкому розумінні фінансовий аналіз як аналітична основа управління може бути використаний як:
- інструмент обґрунтування короткострокових ( поточних ) економічних рішень ( в тому числі про доцільність інвестицій);
- засіб оцінки професіоналізму та якості управління;
- спосіб прогнозування майбутніх результатів.

Зростання ролі аналітичного аспекту управлінської діяльності, в тому числі розвитку фінансового аналізу сучасних умов визначається щонайменше двома взаємопов'язаними обставинами: по-перше – збільшенням кількості суб'єктів економічної діяльності та ускладненням управлінських завдань, які необхідно вирішити, а по-друге – збільшенням суспільного значення комерційної діяльності, що супроводжується необхідністю посилення суспільного контролю за нею (який вимагає відповідного врахування вихідних показників прибутковості та результативності діяльності). Виявлення динаміки зміни показників при вирішенні другої проблеми набуває

контролю за доходами підприємства з метою їх оподаткування. Таким чином, в сучасних умовах зростає суспільна роль аналітичного процесу, яка виходить за межі самого підприємства.

Слід зауважити, що сучасні економісти акцентують увагу, в першу чергу, на можливості аналізу в питаннях забезпечення досягнення успіху у підприємницькій діяльності, а не на можливості використання аналітичних розрахунків з метою встановлення об'єктивності відображення звітних даних. Це пояснюється тим, що багато вчених-економістів та практиків вважають більш дієвими способи й прийоми, які використовуються в процесі здійснення контрольно-ревізійної та аудиторської роботи. Однак, практика засвідчує протилежне – незважаючи на зусилля контролюючих органів, спрямовані на виявлення й запобігання зловживань з відображенням доходів, тіньовий сектор продовжує зростати.

Що стосується зростання значення аналізу для забезпечення прийняття оперативних і стратегічних рішень, особливо в питаннях вирішення проблем фінансового забезпечення, то тут варто відмітити наступне. Фінансовий аналіз на основі комплексного дослідження всіх елементів фінансової роботи підприємства, глибокого вивчення процесів та явищ господарської діяльності у їх взаємозв'язку й взаємозумовленості, дає змогу об'єктивно оцінити хід господарювання, визначити розміри очікуваних результатів, з'ясувати причини відхилень і розробити заходи щодо їх ліквідації.

Характерною ознакою фінансового аналізу є комплексне й системне дослідження фінансової діяльності та стабільності ринкового середовища, а також діагностика й пошук резервів і можливостей їх мобілізації з метою покращення результативності функціонування господарюючого суб'єкта.

З формуванням ринкових структур відбувається процес становлення нового економічного мислення, нової етики управління. Розрив економічних зв'язків внаслідок ліквідації державного планування і розподілу поглибилися під дією ринкового механізму. Підхід до управління передбачає вдосконалення аналізу оптимальності управлінських рішень, перебудови системи обліку та звітності, міжнародної стандартизації економічних показників і їх оцінок, зміну функціональної ролі фінансового аналізу.

Як відомо, в основі фінансового аналізу лежить аналіз і управління фінансовими ресурсами господарюючих суб'єктів. Оскільки саме ці ресурси виступають в сучасних умовах найважливішим чинником ефективно організованого виробництва, то, відповідно, перед керівництвом підприємств виникає багато проблемних запитань:

По – перше, враховуючи той факт, що досягнення успіху значною мірою залежить від поглядів на майбутнє, першим із безлічі інших – є питання, якою повинна бути стратегія підприємства для забезпечення його прибутковості й успішного функціонування.

По – друге, закономірним питанням, яке виникає одразу після першого – є питання, якою може бути тактика підприємства для досягнення стратегічної мети.

По – третє, як забезпечити ефективне управління ресурсами, і особливо фінансовими, щоб отримати якнайвищі кінцеві результати.

По – четверте, що можна зробити для забезпечення стійкості фінансового стану, високої платоспроможності й ліквідності підприємства.

Ці та цілий ряд інших запитань вимагають розробки відповідної базової системи аналітичних показників і методики їх розрахунку, що мала б ґрунтуватися на джерелах, сформованих відповідно до вимог національних Положень (стандартів) бухгалтерського обліку і враховувати основні завдання, які стоять перед аналітиками й фінансовим аналізом в сучасних умовах.

Фінансовий аналіз, що ґрунтується на даних фінансової звітності і даних бухгалтерського обліку, має назву класичного аналізу. Це традиційний і найбільш відомий спосіб отримання інформації про господарський суб'єкт при прийнятті управлінських рішень. Технічна і соціальна сторони виробництва не є об'єктом фінансового аналізу.

Облікова інформація формується у вигляді фінансових звітів для задоволення інформаційних потреб в розрізі окремих ієрархічних рівнів (груп) управління. Керівникам підприємства потрібна найбільш повна інформація для прийняття управлінських рішень, і вони мають найбільший доступ до інформації про підприємство тому, що основною їх функцією є організація підготовки всіх необхідних внутрішніх звітів. Отже, керівники підприємства та персонал є внутрішніми користувачами інформації. Однак, бухгалтерська звітність допомагає задовольнити вимоги не лише внутрішніх, а й зовнішніх користувачів інформації.

Зростання обсягів інформації в сучасних умовах вимагає відповідних коректив у системі аналітичних досліджень з метою прийняття управлінських рішень. Організація та методика аналізу в цьому випадку визначається, перш за все, можливістю й необхідністю певної систематизації наявних даних, оскільки без такого підходу важко правильно оцінити явища, процеси господарської діяльності й на цій підставі сформувати відповідні управлінські рішення.

Аналітичні процедури базуються не лише на використанні інформації, а й самі приймають безпосередню участь у формуванні інформаційного забезпечення системи управління господарюючого суб'єкта.

Слід відмітити, що в процесі здійснення аналізу, а особливо аналізу фінансового стану, доцільно використовувати не тільки фінансову, а й не фінансову інформацію. Це дозволяє зробити більш об'єктивні висновки. Наприклад, для об'єктивної оцінки фінансового стану підприємства, визначення ефективності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів у виробництві аналітикові часто необхідно бути обізнаним з особливостями організації й технології виробництва суб'єкта господарювання, використовувати матеріали контрольних обмірів тощо.

Таким чином для аналітика важливо мати знання не лише про основу інформаційної бази фінансового аналізу – фінансову звітність, а й про процес її формування, виробничі процеси тощо. Зрозуміло, що при такій постановці питання обсяг досліджуваних джерел ще більше зростає, отже для покращення можливостей використання різних видів інформації при здійсненні аналізу важливе значення має їх наукова класифікація.

На жаль в економічній літературі з питань аналізу цій проблемі приділяється недостатньо уваги. Однак, значення проблеми класифікації підкреслюється дослідженнями, що проводяться вітчизняними вченими в галузі аудиту, а особливо аудиту фінансового стану, який, як відомо, ґрунтується на аналітичних розрахунках. Найбільш прийнятною для використання в аналітичних цілях є класифікація запропонована В. Рудницьким [1:123]. З незначними уточненнями вона найбільш вдало відображає напрями й види класифікаційних ознак, за якими доцільно проводити аналітичні дослідження. Найбільш адаптованими до використання в процесі аналізу виступають такі класифікаційні ознаки як зміст інформації, її характер, пізнавальність, спосіб відображення та ін., відповідно до яких розрізняють і види інформації (Таблиця 1). Так, за змістом аналітичну інформацію можна поділити на законодавчу, планово-нормативну, договірну, технологічну та організаційно-управлінську, за характером оцінки об'єкту аналізу – пряму й непряму, за способом відображення – цифрову, текстово-цифрову, графічну, за джерелами отримання – оперативно-облікову, бухгалтерського обліку й звітності, статистичного обліку й звітності, за ступенем деталізації – загальну й конкретну, за способом формування інформації – сформовану вручну, в напівавтоматизованому режимі та автоматизованому режимі.

**Таблиця 1. Класифікація інформації, яку використовують в процесі аналізу**

| № п/п | Класифікаційна ознака            | Види інформації                                                                               |
|-------|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | Зміст інформації                 | Законодавча<br>Планово-нормативна<br>Договірна<br>Технологічна<br>Організаційно-управлінська  |
| 2.    | Характер оцінки об'єктів аналізу | Пряма<br>Непряма                                                                              |
| 3.    | Суб'єкт аналізу                  | Внутрішня<br>Зовнішня                                                                         |
| 4.    | Спосіб відображення              | Цифрова<br>Текстово-цифрова<br>Графічна                                                       |
| 5.    | Джерела отримання                | Оперативно-облікова<br>Бухгалтерського обліку й звітності<br>Статистичного обліку й звітності |
| 6.    | Ступінь деталізації              | Загальна<br>Конкретна                                                                         |
| 7.    | Спосіб формування                | Сформована вручну<br>Напівавтоматизованому режимі<br>Автоматизованому режимі                  |
| 8.    | Ступінь перетворення інформації  | Вхідна<br>Проміжна<br>Підсумкова                                                              |

## Література

1. Рудницький В.С. Методологія і організація аудиту. – Тернопіль: Економічна думка, 1998. – 192 с.

### *Анотація*

Стаття висвітлює роль фінансового аналізу в прийнятті управлінських рішень, піднімає проблему класифікації інформації, яка використовується для здійснення аналітичних розрахунків, містить пропозиції стосовно вибору класифікаційних ознак, а також вказує на об'єктивність висновку про те, що аналітичні процедури базуються не лише на використанні інформації, а й самі приймають безпосередню участь у формуванні інформаційного забезпечення системи управління господарюючого суб'єкта.

### *Аннотация*

Статья раскрывает роль финансового анализа в принятии управленческих решений, поднимает проблемы классификации информации, которая используется для проведения аналитических расчётов, содержит предложения касающиеся выбора классификационных признаков, а также указывает на объективность вывода о том, что аналитические процедуры базируются не только на использовании информации, но и сами принимают непосредственное участие в формировании информационного обеспечения системы управления хозяйствующего субъекта.

### *Annotation*

The article esteems urgent questions of a capability of increase of efficiency of activity and end results of firms in modern conditions, does accent on increase of a role of the financial analysis in acceptance of the administrative solutions contributing to improvement of a financial position of firms, and also capability of advancing of information base of the analysis and increase of objectivity of outcomes.

УДК 657.1