УДК 330.3:338.2

РОЗВИТОК ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

кандидат економічних наук, доцент, Євдокимова Н. М.,
кандидат економічних наук, доцент, Котенок Д. М.
ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана» Україна м. Київ

Ідентифікована проблемна ситуація у сфері інформаційного взаємообміну усіх заінтересованих сторін в системі управління національною економікою. Вивчений стан інформаційно-аналітичного забезпечення розробки управлінських рішень в бізнес-організаціях. Обґрунтоване використання методології бізнес-аналізу для побудови ефективної системи управління. Досліджені можливості звітності вітчизняних підприємств в задоволенні інформаційних потреб стейкхолдерів. Виділені особливості розвитку інформаційно-аналітичного супроводження процесів публічного управління й адміністрування. Проаналізований вплив євроінтеграційних чинників на розвиток інформаційно-аналітичних процесів в Україні. Виведені напрямки пошуку системних рішень у контексті інформування про покладання та досягнення цілей сталого розвитку України.

Ключові слова: бізнес-аналіз, звіт про управління, інтегрована звітність, нефінансова звітність, публічне управління й адміністрування, стейкхолдер, цілі сталого розвитку.

кандидат экономических наук, доцент Евдокимова Н. Н., кандидат экономических наук, доцент Котенок Д. М. Развитие информационно-аналитическое обеспечения управленческий

решений / ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана», Украина, Киев

Идентифицирована проблемная ситуация в сфере информационного взаимообмена всех заинтересованных сторон в системе управления национальной экономикой. Изучено состояние информационно-аналитического обеспечення розработки управленческих решений в бизнес-организациях. Обосновано использование методологии бизнес-анализа для построения эффективной системы управления. Изучены возможности отчетности отечественных предприятий в удоволетворении информационных потребностей стейкхолдеров. Выделены особенности развития информационно-аналитического сопровождения процессов публичного управления и администрирования. Проанализировано влияние евроинтеграционных факторов на развитие информационно-аналитических процессов в Украине. Выведены направления поиска системных решений в контексте информирования о постановке и достижении целей устойчивого развития Украины.

Ключевые слова: бизнес-анализ, интегрированная отчетность, нефинансовая отчетность, отчет об управлении, публичное управление и администрирование, стейкхолдер, цели устойчивого развития.

PhD in Economic associate professor Evdokimova N., PhD in Economic associate professor Kotenok D. Development of information and analytical management / Kyiv National Economic University named after Vadym Getman", Ukraine, Kiev

The problem situation in the sphere of information exchange among all stakeholders in the national economy management system has been identified. The state of information and analytical provision of development

of managerial decisions in business organizations is studied. The use of business analysis methodology for building an effective management system is substantiated. The possibilities of reporting by domestic enterprises in satisfying the information needs of stakeholders have been studied. The specifics of the development of information and analytical support for public administration and administration processes are highlighted. The influence of eurointegration factors on the development of information and analytical processes in Ukraine is analyzed. The directions of the search for system solutions in the context of informing about setting and achieving the goals of sustainable development of Ukraine are shown.

Keywords: business analysis, integrated reporting, non-financial reporting, management report, public administration and administration, stakeholder, sustainable development goals.

Вступ. Інтеграція України в систему світових економічних відносин формує нові вимоги до якості управління соціально-економічним розвитком в країні. Аналізуючи нинішні етапи євроінтеграційного процесу України, слід зазначити, що об'єктивно формується спільний з ЄС економічний, соціальний, екологічний, інформаційний, політичний та правовий простір. Наразі в Україні вибудовується модель нової формації взаємовідносин усіх заінтересованих сторін (стейкхолдерів), які ґрунтуються на інтеграції та узгодженні інтересів щодо отримання ними належної інформації з урахуванням істотного розширення як просторових меж, так і управлінських рівнів взаємовпливу. Рішення задач такого класу й масштабу потребує активного перегляду працездатності багатьох інститутів та дієвості традиційних інформаційно-технологічних підходів. Проблемна ситуація претендує нині на визнання її

надскладною настільки, що вона не може бути досліджена з позицій однієї галузі знань. Процеси нової економіки доволі часто нагадують зміни революційного характеру, які ламають аналітичні стереотипи і потребують міждисциплінарних підходів до їх вивчення. Також істотно урізноманітнилась структура та відбулись якісні зміни в складі інформації, котра необхідна для розуміння складних і динамічних явищ в економіці. Разом з тим, вітчизняна наукова думка продовжує пояснювати події і явища сучасного життя в основному з позицій традиційних областей знань навіть у тих випадках, коли вочевидь потрібен міждисциплінарний підхід.

Метою статті є розгляд проблеми інформаційно-аналітичного забезпечення розробки управлінських рішень, яке б дозволило посилити як залученість учасників суспільного життя до усебічної зваженості завдань, так і взаємну відповідальність за наслідки їх виконання.

Виклад основного матеріалу. Особливість нових вимог полягає у тому, що вони висуваються до організації інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень не лише у бізнес-організаціях, а й в органах публічного управління та адміністрування. Управлінський механізм сучасної організації втрачає свою інформаційну автономію, він стає невід'ємною частиною єдиної аналітичної системи, що забезпечує інформаційні потреби різних груп користувачів. За таких обставин в зону особливої уваги дослідників потрапляє проблема зміни конфігурації інформаційної взаємодії бізнес-структур з усіма заінтересованими сторонами. Вирішення цієї надскладної задачі так чи інакше пов'язується багатьма дослідниками з аналітикою й, зокрема, з бізнес-аналізом. Така думка репрезентована в роботах таких зарубіжних і вітчизняних вчених, як-то: Девенпорт Т. і Харріс Д., Пейдж Д., а також

Андрейчиков О. і Андрейчикова О., Бариленко В., Горшкова Л., Дробишевська А., Дудєнков Д., Кравченко Т., Курносов Ю., Новікова В., Орєшков В. і Паклін М., Сатир Л., Свірідова А. і та інші. Процеси європейської інтеграції актуалізували проблему імплементації законодавства ЄС у сферу вітчизняного бухгалтерського обліку і аудиту. Цьому були присвячені наукові праці багатьох вчених, з-поміж яких варто виділити Ф. Бутинця, Н. Гуру, С. Голова, В. Єфіменка, С. Зубілевич, Л. Ловінську, Н. Лоханову, А. Озеран, В. Пархоменка, В. Швеця, які аналізували положення Директив ЄС у сфері бухгалтерського обліку і аудиту та вивчали зарубіжні практики. Разом з тим, процеси наукового пошуку в зазначеній області ще далеко не завершені.

Запровадження спільних підходів чи навіть стандартів інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень обумовлена, на наш погляд, посиленням впливовості двох доволі різних за джерелом виникнення груп чинників. Перша з них безпосередньо пов’язана з розвитком процесів глобалізації та включення національних економік до світової економічної спільноти. Іншими словами, імплементація заведених у світі процедур є каталізатором міжнародної бізнес-співпраці. Друга група – трансформація органів державного регулювання в органи публічного управління й адміністрування та визнання Україною цілей сталого розвитку.

Спільними очікуваними результатами від дотримання єдності в зазначених підходах є підвищення рівня якості управління, а саме:

- поінформованості суспільства загалом та стейкхолдерів, зокрема, про особливості функціонування організацій;
- прозорості прийняття рішень;
- відповідальності за прийняті рішення та їх наслідки;

- порівнянності (зіставності) результатів діяльності.

Незважаючи на спільність намірів, методологічне підґрунтя нинішніх стандартів є відмінним, оскільки відповідає різним (бізнесовим і суспільним) цілям організацій, для яких узагальнюються кращі практики професійної спільноти. Прикладом цього може слугувати виникнення бізнес-аналізу, що традиційно розглядається як наслідок істотного урізноманітнення структури та якісних змін в складі інформації, котра необхідна для розуміння складних і динамічних явищ бізнес-середовища.

Міжнародний інститут бізнес-аналізу (International Institute of Business Analysis – IIBA) розробляє та публікує стандарти, так звані Зводи знань (Business Analysis Body of Knowledge – BABOK), залучаючи до їх формування кращих фахівців з усього світу, що сприяє досягненню належної якості й практичності методик нинішнього бізнес-аналізу[1]. Варто зазначити, що динамічний розвиток зазначеної сфери від початку свого виникнення і донині супроводжується поєднанням різноманітних прийомів і способів та набуває ознак міждисциплінарності, а точніше, трансдисциплінарності. Про це яскраво свідчить постійне оновлення обсягів знань, накопичених в рамках професійного бізнес-аналізу, що вже втретє за останні півтора десятиліття знаходить своє відображення в версіях BABOK [1]. З кожним варіантом підготовки зазначених узагальнень відбувається інтенсивна інтеграція прийомів і способів, характерних для різних наук: традиційного класичного аналізу господарської діяльності, економіко-математичних методів, стратегічного та маркетингового аналізу, соціологічних і екологічних досліджень, технік колективної генерації ідей та експертних методів, а також сучасних інформаційних і когнітивних технологій. Важливим, на нашу думку, є визнання оглядачами того факту, що хоча BABOK

прагне дистанціюватися від інформаційних технологій, проте в нього включені усі кращі методології розробки предметних областей, що з'явились за останні 15 – 20 років. Цілком очевидно, що ВАВОК екстенсивно розширюється у всі сторони, захоплюючи суміжні області знань. Процеси інтеграції , як зазначають дослідники, ще далеко не завершені, а їх вивчення визнається доволі перспективним напрямком актуальних наукових досліджень [2, с. 11].

Для підтвердження цього може слугувати трансформація сутності й задач бізнес-аналізу, яка відбулась впродовж підготовки другої та третьої версій ВАВОК. Так, в «Керівництві до Зводу знань з бізнес-аналізу» (A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge) в другій версії ВАВОК, бізнес-аналіз визначався як набір задач і методів, які використовуються як засіб для передачі інформації між стейкхолдерами з метою розуміння структури, політики й процесів організації та використовуваних для складання плану дій, котрі дозволять організації досягнути своїх цілей[3, с.3].В третій версії це визначення було трансформоване, і бізнес-аналіз став тлумачитись ширше, а саме як діяльність, яка дозволяє на основі виявлених потреб обґрунтовувати і впроваджувати зміни, розробляти й описувати рішення, котрі будуть мати цінність для стейкхолдерів [4, с. 2].

Незважаючи на значний доробок науковців та доволі плідну систематичну організаційно-методологічну діяльність міжнародних організацій з бізнес-аналізу, цю галузь діяльності у вітчизняному бізнесі навряд чи можна вважати освоєною. Вітчизняним практикам особливо гостро бракує науково обґрунтованих рекомендацій стосовно побудови системи управління бізнес-аналізом в організаціях. Якщо уявлення про суб'єкта й об'єкта такої системи зрештою в загальних рисах можна скласти з документів ВАВОК, то

модель системи та механізм її функціонування практично відсутні. Деталізовано прописані лише функції та сфери, з якими взаємодіє бізнес-аналітик в рамках рішення поставлених перед ним задач. Очевидно, що у великих компаніях певною мірою відбулось формування системи (або принаймні, підсистеми) управління аналітичними роботами, що охоплює різні сфери діяльності підприємства: інвестиційну, виробничу, маркетингову, фінансову тощо. Тут частими стають проблеми «влаштування» однієї підсистеми в іншу, їхньої організаційної та технологічної узгодженості, а також потребують уваги функціональний, організаційний та мотиваційний аспекти системи управління бізнес-аналізом. Чимало вітчизняних організацій, які використовують в своїй діяльності потужні інформаційно-аналітичні системи, витративши на їх придбання доволі великі кошти, роблять це без належних знань і продовжують працювати з інформацією низької якості. Причина слабкості інформаційних систем в частині аналітики полягає, на думку фахівців, в тому, що при їх створенні основна увага приділялась автоматизації операційного управління, а не технологіям підтримки прийняття рішень. Зазначений дисбаланс, незважаючи на його визнання професіоналами у цій сфері, так і не вдається усунути. Водночас на середніх та малих підприємствах розбудова системи інформаційно-аналітичного забезпечення розробки рішень є істотною проблемою з ускладненими ресурсними можливостями.

Для багатьох складних випадків аналітична діяльність полягає також у розробці інноваційних методів роботи з інформацією та створенні оригінальних дослідницько-аналітичних процедур. Відмітною рисою методології сучасного бізнес-аналізу є так зване гнучке мислення (Agile Perspective), тобто особливі властивості забезпечувати гнучкість аналітичної роботи за умов усіляких

можливих змін та використовувати когнітивні інформаційні технології. Це виводить бізнес-аналіз на ключову позицію в розробці управлінських рішень. Визнаний гуру менеджменту Г. Мінцберг, визначаючи характерні особливості сучасного управління бізнесом, зазначав, що «вирішуючи складні питання, керівник вищої ланки повинен з максимальною користю використовувати тісні взаємовідносини з бізнес-аналітиками, котрі працюють в його організації… Співробітництво цих двох груп буде ефективним, якщо керівник навчиться ділитися своєю інформацією з аналітиками, а аналітики – адаптуватися до потреб керівника. Для аналітиків це означає, що їм треба менше турбуватись про елегантність пропонованих методик і більше – про швидкість їх розробки і гнучкості [5, С. 34].

Ключового значення для виконання бізнес-аналітичної роботи набуває управління аналітичною інформацією, тобто інформацією, яку бізнес-аналітики виявили, створили, узагальнили і розповсюдили в процесі здійснення бізнес-аналізу. У процесі формування системи організації аналітичної інформації слід передбачити, що бізнес-аналітики зобов’язані нести відповідальність не лише за забезпечення належного доступу до неї та ефективного використання, а і систематизацію й структурування інформації, щоб гарантувати швидке її знаходження, виявлення суперечностей з іншою інформацією або невиправдане дублювання, а також внесення змін чи внесення нових даних.

Іншими словами, управління інформацією в бізнес-структурі має бути налагоджене таким чином, щоб аналітична інформація була організована у такій функціональній і конструктивній формі, яка стане доступною для її споживачів та зберігатиметься впродовж необхідного проміжку часу. Разом з тим, акцент інформаційних

повідомлень підприємства про нинішню ситуацію зміщений на проблему відображення стану господарюючого суб'єкта для себе самого та для податкових органів, чим власне й займаються на підприємстві бухгалтери та фінансисти. Мова йде про те, що в системі управління бізнес-організацією виділяється інформаційний потік з особливою економічною природою – звітність, яка традиційно пов'язана з бухгалтерським та управлінським обліком. Водночас нинішнє трактування звітності підприємства як такої, що відображає лише економічну інформацію, втрачає свою актуальність. Назріла гостра потреба в різнобічній інформації, яка дозволятиме виявляти як фінансові, так і нефінансові чинники створення цінності, а також оцінювати той вплив, який чинить компанія на навколишнє економічне, соціальне й природне середовище. Фінансова звітність, як відомо, має інформувати передовсім акціонерів, кредиторів, інвесторів та регуляторів. Нефінансова звітність інформує ширше коло стейкхолдерів, зокрема працівників компанії, а також громадські організації, органи влади, експертів про вплив компанії на суспільство, економіку та довкілля.

Отже, на сьогодні звітування стає пов'язаним з розмаїттям сфер, в які спрямовують свої активи бізнес-структури, окрім звичайної господарської діяльності, а саме: розробка й реалізація довгострокових стратегічних планів розвитку, організація різноманітних проектів, інвестиційна діяльність, а також упровадження соціальних стандартів, інструментів екологічного менеджменту, вирівнювання наявних економічних і соціальних диспропорцій та ін.

Проблема звітності стала предметом нещодавно проведеного спеціального дослідження однієї з найбільших міжнародних компаній з бухгалтерського обліку та консультаційних послуг КПМГ(KPMG).

Впродовж дослідження була проаналізована річна звітність 90 компаній з різних країн світу. Основною темою аналізу було з'ясування того, чому інформація, що розкривається в річних звітах, слугує основою для прийняття рішень лише в короткостроковій перспективі, а також чому її зміст не завжди і не повною мірою відповідає очікуванням заінтересованих сторін. В оприлюднених рекомендаціях були сформульовані ключові напрямки удосконалень, які були зведені в 4 групи. Першим з них було зазначення того, що в звітних показниках діяльності підприємства має бути відображений вплив чинників створення вартості бізнесу [6, с. 7.] Впродовж дослідження виявилось, що цьому приділяється недостатньо уваги. Так, операційну ефективність як чинник створення вартості, розглядали лише 21% опитаних компаній. На другому місці за частотою згадувань опинився чинник клієнтоорієнтованості (7% компаній). По-друге, особливої уваги набуває перенесення у звіті основного акценту з фінансових показників на нефінансові, оскільки саме нефінансові операційні показники можуть стати інструментами, які дозволять найточніше оцінити перспективи розвитку бізнесу та проілюструвати порядок управління ключовими чинниками, що впливають на його вартість[6, с. 8.]. Було виявлено, що на практиці описова частина звіту часто присвячена саме фінансовим показникам, і в цьому дослідниками вбачалась втрачена можливість представити повнішу картину діяльності і створення вартості бізнесу. По-третє, річний звіт має бути концептуально єдиним і логічно взаємоузгодженим [6, с.8]. Справа в тому, що відповідальність за підготовку окремих його частин традиційно розподілена між різними структурними підрозділами компанії, і без належної концептуальної погодженості між учасниками цього процесу та зведенні окремих

розділів в єдиний документ така інформація не матиме значної цінності.

Важливо, щоб інформація, яку подають про себе бізнес-організації, була належно консолідованою стосовно фінансової і нефінансової звітності. Слід зазначити, що останнім часом в компаніях відбуваються процеси посилення взаємообумовленості показників фінансових та нефінансових звітів. З одного боку, у фінансових звітах знаходять відображення обґрунтування інвестицій в створення нових продуктів та розвиток технологій, що відображається на розвитку громад на територіях присутності, які відбуваються під впливом довгострокових нефінансових чинників, тобто стратегією соціально відповідального бізнесу. З другого боку, нефінансові звіти компаній містять все більше кількісних даних щодо впливу діяльності бізнес-організацій на довкілля, що нагадує фінансові звіти. В нефінансовій звітності, особливо коли вона виконується в довільній формі, допускається використовувати багато візуальних елементів, зокрема, інфографіки, завдяки чому величезні обсяги статистичних даних стають зручними і доступними для розуміння. Нефінансова звітність спроможна задовольнити інформаційні запити більшої аудиторії, враховуючи інтереси тих, хто не володіє достатніми знаннями для тлумачення тих чи інших економічних показників.

Водночас варто зауважити, що нефінансовий звіт по відношенню до фінансового традиційно вважається другорядним та лише доповнює його. Вичерпну інформацію про соціально-економічну діяльність компанії можна отримати після ретельного вивчення обох звітів.

Найрозповсюдженішим стандартом у світі, за яким ведеться нефінансова звітність, як відомо, є стандарт GRI (Global Reporting

Initiative) [7]. В його основу покладена ідеологія того, що економічні, соціальні й екологічні результати діяльності компанії напряму пов'язані з її сталим довгостроковим розвитком. Таким чином, підготовлена за стандартом GRI нефінансова звітність сприяє кращому розумінню бізнес-структурами проблем і можливостей, переваг і ризиків розвитку, а також уявленню усіх стейкхолдерів про фінансову, економічну й соціальну результативність її діяльності. Наразі при створенні звітності в області сталого розвитку використовується новий модульний стандарт GRI, який є останньою версією формату розкриття інформації в нефінансових звітах компаній, що функціонують в усіх секторах економіки. Фахівці зазначають, що за його допомогою організація з будь-якої точки світу зможе максимально відкрито показати вплив своєї діяльності на економіку, довкілля й суспільство [8,9]. Варто зазначити, що шлях до створення модульної структури стандарту GRI був доволі тривалим – 15 років, впродовж яких Глобальна Рада зі стандартів у сфері сталого розвитку (GSSB) випустила 4 покоління стандартів GRI – від G1 у 2000 році до G4 у 2013 році, і кожен з рівнів удосконалювався під впливом багатьох груп стейкхолдерів. За планом GSSB новий стандарт має повністю замінити версію GRI G4 до 1 липня 2018 року [9].

Деякі провідні вітчизняні бізнес-структури за прикладом кращих зарубіжних зразків давно вже стали прибічниками інноваційного управлінського мислення, проте число таких організацій зростає надто уповільнено, чому є пояснення об'єктивного і суб'єктивного характеру. Існуюча система звітності не завжди має внутрішні взаємозв'язки, тому пошук необхідної інформації в іншому, незвичному, аспекті потребує докладання істотних зусиль і збільшує витрати. Нефінансова звітність, яка ведеться переважно як звітність

про сталий розвиток, є необов'язковою, а оскільки включає якісні характеристики часто необлікового характеру, то бухгалтерські й фінансові працівники цілком справедливо ставляться до неї як до непрофільної щодо своїх компетенцій.

Ці та деякі інші обставини в останні десятиліття зумовлюють компанії та експертне середовище до пошуку такого формату звітності, який краще інтегрує фінансову і нефінансову звітність. Певною мірою розв'язати зазначену проблему покликані інструменти інтегрованої звітності, що є результатом еволюції облікової системи підприємства в напрямку забезпечення зростаючих вимог користувачів та покращання прозорості облікової інформації.

Відмітною ознакою інтегрованої звітності як способу узагальнення аналітичної інформації є її орієнтація на виявлення тих аспектів діяльності підприємства, які впливають на його стратегічну стійкість та довгострокову перспективу. Набір запропонованих в ній елементів виходить за рамки як традиційної фінансової звітності, так і нефінансової, а саме: людський та інтелектуальний капітал, природні ресурси, ринкове і нормативне регулювання, конкуренція та орієнтація на визначення вартості підприємства, що є визначальними цінностями для розвитку підприємницького середовища і викликають інтерес у стейкхолдерів. Чимало аргументів від методологів інтегрованої звітності є дуже переконливими. Так, випускаючи інтегровані звіти, компанія збільшує довіру та впевненість своїх стейкхолдерів, а також законність своїх операцій. Це може збільшувати бізнес-можливості компанії та покращувати її систему ризик-менеджменту. Випускаючи внутрішні інтегровані звіти, компанія оцінює свою етику, фундаментальну вартість, рівень управління та зовнішні покращання і впевненість, в яких заінтересовані стейкхолдери [10, с. 12].

Прийняття інтегрованої звітності по всьому світу сприяло опублікування в 2013 році Міжнародного стандарту інтегрованої звітності, підготовленого Міжнародним комітетом з інтегрованої звітності (IIRC), метою якого стало встановлення провідних принципів і елементів змісту, що визначають загальний зміст інтегрованого звіту , а також пояснення фундаментальних концепцій , котрі лежать в їхній основі[11, с.6]. Принципи та концепції, на яких базуються його положення, вводять свого роду «інтегроване мислення» упорядника, який ламає внутрішні обмеження і усуває дублювання. В стандарті визначена інформація, яка має бути включена в інтегрований звіт з метою оцінки здатності організації створювати цінність. По суті, інтегрований звіт являє собою стислий виклад інформації про те, як стратегії бізнес-організації, управління нею, її діяльність та перспективи в контексті зовнішнього середовища допомогли створити цінність в короткостроковій, середньостроковій і довгостроковій перспективі. Як наслідок, потенційні постачальники капіталу отримують більш якісну інформацію, яка фокусується на створенні вартості і показує найефективніші стратегії інвестицій.

В нинішній ситуації з впровадженням інтегрованої звітності має проявитись заінтересованість передовсім бізнес-структур, адже краще розуміння власної бізнес-моделі та впливовості ключових ресурсів(капіталів): фінансового, промислового, людського, інтелектуального, природнього – допоможе компаніям артикулювати у визначений спосіб ті стратегічні переваги, які істотно впливають на вартість бізнесу.

Проте й донині багато питань залишаються невирішеними через деяке звуження предметної області наукових пошуків. Переважна більшість досліджень проводяться фахівцями з обліку, а тому й необхідність реформування системи бухгалтерського обліку в

Україні обґрунтовується з економічних позицій. Водночас нормативно-правовій та господарсько-правовій складовій забезпечення відповідної реформи приділяється недостатньо уваги, а комплексні системні підходи відсутні взагалі. Означена проблема, на нашу думку, вже вийшла за рамки предметного поля монопрофільного характеру, і її розв'язання потребує міждисциплінарного підходу.

Міжнародною спільнотою безперервно напрацьовуються рекомендації з урахуванням кращих практик, в яких пропонуються вивірені рішення з питань управління ресурсами, активами, інвестиціями, проектами, ризиками, також взаємодії зі стейкхолдерами. Інтенсивно ведеться розробка стандартів для цифрової економіки. Ініціативами Міжнародної Ради з інтегрованої звітності передбачене надання інтегрованій звітності обов'язкового статусу для усіх глобальних компаній в 2020 - 2025 роках та відповідне поглиблення консолідації зі звітністю GRI. Наразі провідні фахівці зазначеної організації вбачають чималу складність таких процесів, а саме: наявність проблеми взаєморозуміння бухгалтерів з практиками в області сталого розвитку, враховуючи їх різну професійну підготовку. Цю перешкоду пропонується долати на університетському рівні з тим, щоб готувати, наприклад, фінансиста, який бачитиме і фінансові, і нефінансові показники звітності. Можливо, для цього знадобиться розробити інноваційний механізм організації звітності, що дозволить подолати одвічні комунікаційні бар'єри між службами маркетингу, внутрішнього аудиту чи PR-департаментом [12].

Новим етапом розвитку інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень варто вважати 1 вересня 2017 року, коли була ратифікована і набула міжнародно-правової чинності у повному обсязі Угода про асоціацію між Україною та ЄС [13]. Згідно зазначеної

Угоди стосовно звітності з'явився новий контекст у ставленні до вимог євростандартів. Якщо раніше національні положення (стандарти) у сфері бухгалтерського обліку мали не суперечити міжнародним стандартам, відтак вони розробляються на основі міжнародних стандартів фінансової звітності і законодавства Євросоюзу. Тому вітчизняним обліковцям прийдеться врахувати чимало новацій, які були введені в Євросоюзі в 2013 році та істотно відрізнялися від правил Міжнародних стандартів фінансової звітності. Це стосується умов складання, подання та оприлюднення фінансової звітності, а також порядку визнання та оцінки певних видів активів та зобов'язань, доходів і витрат, які були ухвалені Європейським Парламентом та Радою ЄС в Директиві про річну фінансову звітність, консолідовану фінансову звітність та пов'язану звітність певних типів підприємств від 26.06.2013 р. № 2013/34/ЄС [14].

Впровадження положень Директиви на національному рівні мало відбутись через відповідні зміни законодавчих актів. Тому після ратифікації Угоди в жовтні 2017 року в чинний Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" були внесені численні зміни, у тому числі стосовно звітності підприємств [15].

Передовсім варто зазначити, що з'явився новий різновид звітності – звіт про управління – документ, що містить фінансову та нефінансову інформацію, яка характеризує стан і перспективи розвитку підприємства та розкриває основні ризики і невизначеності його діяльності [15 , ст. 1]. Зазначений звіт має подаватися разом з фінансовою звітністю в порядку та строки, встановлені законом[15,ст.11.7]. Його зміст дещо детальніше пояснений свого часу Директивою ЄС, а саме: « У річному звіті слід привести достовірний огляд розвитку діяльності компанії і її стану разом з викладом наявних у неї основних ризиків і невизначеностей. … В

обсязі, необхідному для розуміння розвитку, діяльності або стану компанії, аналіз включає як фінансові, так і там, де необхідно, не фінансові основні показники діяльності, що відносяться до певного виду діяльності, в тому числі інформацію з питань навколишнього середовища і персоналу[15, Глава 5, стаття 19]».

Згідно положень зазначеного Закону від подання звіту про управління звільняються мікропідприємства та малі підприємства, а середні мають право не відображати у такому звіті нефінансову інформацію. Таким чином, вітчизняні підприємства мають змогу поступово впроваджувати в свою аналітичну практику процедури із формування нефінансових звітів.

Відмітним є те, що рішення про впровадження додаткових (понад національно визначених) стандартів інформаційно-аналітичного забезпечення та форм звітування бізнес-організація приймає самостійно, керуючись стратегічними орієнтирами. В публічному управлінні така «самостійність» не допускається. На державному рівні розробляються вимоги та стандарти, які є обов'язковими для впровадження всіма органами публічного управління та адміністрування.

Впровадження світових стандартів публічного управління було започатковано в Україні ще у 2004 з прийняттям Концепції адаптації інституту державної служби до стандартів Європейського Союзу. В подальшому було прийнято низку законодавчих актів, які мали забезпечити імплементацію стандартів ISO у вітчизняну практику.

Нині в Україні реалізується ціла низка проектів, які спрямовані на впровадження світових практик аналітично-інформаційного забезпечення прийняття рішень в органах публічного управління та адміністрування. Серед них слід зазначити інструменти Twinning та TAIEX, програма SIGMA (Support for Improvement in Governance and

Management) Організації економічного співробітництва і розвитку та Європейського Союзу[16].

В основі перших двох інструментів закладено обмін інформацією та поширення європейських практик публічного управління, а також надання експертної оцінки та консультування у відповідній сфері державного управління, навчання персоналу ефективним методам та процедурам роботи, допомога в розробленні законодавства. На відміну від перших спроб застосування світового досвіду, акцент зроблено не на чітке дотримання рекомендованих процедур, а на їх адаптацію з урахуванням вітчизняних умов. Так, метою започаткування програми SIGMA є потреба у наданні допомоги Україні в модернізації системи державного управління, посилення інституційної спроможності державного сектору, зміцнення горизонтального врядування, вдосконалення процесу розробки та впровадження реформи державного управління. Відсутність напрацьованих і узагальнених, як це відбувається, наприклад, в бізнес-аналізі, зводів знань в державному управлінні обумовлює постійний пошук, а також не завжди вдале запозичення та адаптацію інформаційно-аналітичних інструментів з бізнесової сфери до сфери публічного управління.

На сьогодні Європейським Союзом накопичено значний досвід реформування та вдосконалення публічного управління та державної служби. На відміну від бізнес-сфери до публічного управління не висувається жорстких вимог щодо інформаційно-аналітичної підтримки прийняття рішень. Надбання у сфері організації державного управління та державної служби переважно має вигляд “м’яких” стандартів - Білих книг та комунікацій Європейської Комісії (White Paper on a European Communication Policy), рекомендацій конференцій міністрів, відповідальних за питання державного

управління та/чи голів департаментів державних служб. Кращі практики узагальнені у формі принципів та загальних вимог до організації державного управління, вони викладені в численних публікаціях і дослідженнях, що з'являлися напередодні розширення Євросоюзу [17]. Серед найважливіших напрацювань варто виділити такі: визначення європейських принципів державного управління й принципів європейського адміністративного права; введення та визначення поняття "європейський адміністративний простір" та ін..

Серед подій, які мали значний вплив на змістове наповнення аналітично-інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень як у бізнесі, так і в публічному управлінні, стало представлення Урядом України Національної доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна». Національна система ЦСР включає 86 завдань розвитку та 172 показники для моніторингу їх виконання [18]. Вона надає бачення орієнтирів досягнення Україною тих ЦСР, котрі, в свою чергу, були затверджені на Саміті ООН зі сталого розвитку в 2015 році та включили 17 цілей і 169 конкретних завдань, яких дотримуються, адаптуючи власні показники, всі країни світу [19]. Проте показники, що призначені для аналізу тенденцій та проведення міжнародних зіставлень, є не завжди прийнятними у національному контексті. Як свідчать висновки експертів, аналіз наявної в Україні інформаційної бази для моніторингу глобальних показників досягнення ЦСР виявив проблеми методологічного характеру. Наразі органи державної статистики збирають інформацію щодо 96 показників з 172 включених в національну систему ЦСР. При цьому інформація збирається та розробляється у повній відповідності до існуючих міжнародних стандартів – за 52 показниками, у неповній відповідності (частковій) до існуючих міжнародних стандартів – за 44 показниками, а не підлягають кількісному вимірюванню 35 глобальних показників. Решта

показників залишаються взагалі невизначеними (щодо їх наявності потрібні додаткові консультації з органами державної влади) або потребують методологічних пояснень від Міжвідомчої групи експертів [20, с.174].

Запровадження моніторингу виконання завдань для досягнення ЦСР потребує застосування комплексних аналітичних підходів та використання різноманітних типів інформації, а також проведення поглиблених досліджень, які дозволять визначити масштаби та напрями зрушень, виявити впливові та ще непроявлені фактори. Слід відмітити, що пропозиції щодо цілей сталого розвитку України надали представники міністерств та відомств, урядових установ, агентств ООН в Україні, міжнародних організацій, бізнес-спільноти, громадських організацій та громадянського суспільства. Разом з тим, чимало питань щодо практичного використання показників ЦСР в процесах стратегування та проведення моніторингу їх виконання на всіх рівнях управління національною економікою залишаються без відповідей. Залишається не розв'язаною також важлива проблема інформаційно-аналітичного характеру, а саме: багато даних чи навіть отриманих аналітичних висновків потребують кваліфікованого експертного тлумачення для широкого кола користувачів. Кращі міжнародні практики доводять доцільність ознайомлення споживачів інформації з методологічними особливостями розрахунків показників та можливостями їх інтерпретації і використання для зіставлень, порівнянь, аналізу причинно-наслідкових зв'язків, виявлення тенденцій, прогнозів тощо. При цьому фахові коментарі мають супроводжувати всі дані, які оприлюднюються, особливо ті, які публікуються статистичними службами. Зазначена проблема, на думку провідних фахівців-аналітиків, стосується не лише бізнес-організацій, а й усіх ланок управлінської системи в національній

економіці [21]. Виникає низка питань, пов'язаних з поєднанням кількісних і якісних, суб'єктивних та об'єктивних характеристик із застосуванням експертних методів і нечіткої логіки в оцінюванні рівня сталого розвитку в регіонах, які досі залишаються нерозв'язаними, незважаючи на неослабну увагу з боку науковців. Доцільним є використання ефективних засобів донесення інформації до її споживачів, наприклад, засобів масової інформації, через які також можуть бути доведені до широкої громадськості всі необхідні пояснення та коментарі стосовно поширюваних статистичних і економічних показників, які були б за змістом і формою доступними для розуміння як фахівцям, так і пересічним громадянам, а також виключали можливість неправильної їх інтерпретації. Копітка повсякденна робота з користувачами даних робитиме таку інформацію все більше відкритою і зрозумілою, що сприятиме подальшому підвищенню рівня з одного боку, обґрунтованості управлінських рішень, а з другого – усвідомленню адекватності ситуації виконавцями рішень та іншими стейкхолдерами. Особливості такої роботи пояснює, наприклад, інструкція по використанню згаданого вище стандарту GRI: «В тих випадках, коли процеси взаємодії із заінтересованими сторонами використовуються для цілей підготовки звіту, вони мають ґрунтуватись на систематичних або загальноприйнятних підходах, методиках або принципах. Загальний підхід повинен бути достатньою мірою ефективним для того, щоб забезпечити вірне розуміння інформаційних потреб заінтересованих сторін» [22, Розділ 3,с.10].

Висновки. Отже, перехід України як визнаної світом сучасної європейської держави до сталого економічного розвитку передбачає запровадження сучасної взаємодії держави і бізнесу, а також бізнесу і суспільства, які б дозволили посилити взаємну відповідальність

учасників суспільного життя. Кожна з цих заінтересованих сторін у своєму виборі цілей має спиратись на інформацію, яка усебічно характеризує ситуацію та може бути зрозумілою й адекватно використаною. Подальші розвідки у цій області мають виявити можливості системних рішень з тим, щоб інтеграція відбулась на якісно новій основі.

Література:

1. Аналитические информационные технологии [Електронний ресурс]. –Режим доступу: http://studopedia.ru/3_112496_analiticheskie-informatsionnie-tehnologii.html

2. Основы бизнес-анализа: учебное пособие / В. И. Бариленко, В. В. Бердников, Р. П. Булыга [и др.]; под ред. В. И. Бариленко. — М.: КНОРУС, 2014.— 272 с.

3. A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge (Babok Guide) // International Institute of Business Analysis, Toronto, Ontario, Canada, Version 2.0 – 2009. – 265 с.

4. A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge (Babok Guide) // International Institute of Business Analysis, Toronto, Ontario, Canada, Version 3.0 – 2015. – 503 с.

5. Менеджмент: природа и структура организаций глазами гуру / Генри Минцберг. М.: Эксмо, 2009. – 464 с.

6. Подготовка корпоративной отчетности: международное исследование КПМГ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/07/kz-scg-business-reporting.pdf

7. Руководство по отчетности в области устойчивого развития G4 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Russian-G4-Part-Two.pdf

8. Новый формат стандарта GRI: социальная ответственность бизнеса в тренде. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.bakertilly.ua/ru/news/id1138

9. Стандарти GRI: звітність у зрозумілому для інвесторів вигляді // Вісник МСФЗ. Світовий досвід. Українська практика. – 2016. - № 10.

10. King Code of Governance for South Africa 2009. – Institute of Directors in Southern Africa, 2009. – 66 p.

11. Международный стандарт интегрированной отчетности. Версия 1.0. International Integrated Reporting Council ('IIRC'), 2013. Официальный перевод Стандарта ИО на русский язык [Електронний ресурс]. –Режим доступу:http://ir.org.ru/attachments/article/94/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK.docx_en-US_ru-RU.pdf

12. «Интегрированная отчетность – возможность для российских компаний наверстать упущенное в области корпоративной отчетности» - Интервью с Х. Драгером (МСИО) – [Електронний ресурс]. –Режим доступу: http://ir.org.ru/en/mass-media/intervyu/45-integrirovannaya-otchetnost-vozmozhnost-dlya-rossijskikh-kompanij-naverstat-upushchennoe

13. Угода про асоціацію. Урядовий портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.kmu.gov.ua/ua/diyalnist/yevropejska-integraciya/ugoda-pro-asociacyu

15. Директива 2013/34/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 26 червня 2013 року / неофіційний переклад аудиторської палати України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.apu.com.ua/event/771-direktiva-2013-34-esevropejskogo-parlamentu-ta-radi-vid-26-kvitnya-2014-rneofitsijnij-pereklad.

15. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" (щодо удосконалення деяких положень). Закон України від 05.10.2017 №2164-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2164-19

16. Міжнародні проекти Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://nads.gov.ua/page/mizhnarodni-proekty-centru-adaptaciyi-derzhavnoyi-sluzhby-do-standartiv-yevropeyskogo-soyuzu

17. White Paper on a European Communication Policy [Electronic resource]. – Mode of access: http://europa.eu/documents/comm/white_papers/pdf/com2006_35_en.pdf.

18. Національна доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна» [Електронний ресурс]. –Режим доступу: http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholittia/tsili-staloho-rozvytku

19. Глобальні цілі сталого розвитку 2015-2030 [Електронний ресурс]. –Режим доступу: http://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/sustainable-development-goals.htm

20. Цілі Сталого Розвитку: Україна. Національна доповідь [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://menr.gov.ua/files/docs/Національна%20доповідь%20ЦСР%20України_липень%202017%20ukr.pdf

21. Остапчук Ю. М. Роль державної статистики в сучасному демократичному суспільстві./ Ю. М. Остапчук [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://academy.gov.ua/ej/ej3/txts/SOCIALNA/07-OSTAPCHUK.pdf

22. Руководство по отчетности в области устойчивого развития G4. Инструкция по применению. [Електронний ресурс]. –

Режим доступу: https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Russian-G4-Part-Two.pdf

References:

1. Analiticheskie informatsionnye tekhnologii [Yelektronniy resurs]. – Rezhim dostupu: http://studopedia.ru/3_112496_analiticheskie-informatsionnie-tehnologii.html

2. Osnovy biznes-analiza: uchebnoe posobie / V. I. Barilenko, V. V. Berdnikov, R. P. Bulyga [i dr.]; pod red. V. I. Barilenko. — M.: KNORUS, 2014.— 272 s.

3. A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge (Babok Guide) // International Institute of Business Analysis, Toronto, Ontario, Canada, Version 2.0 – 2009. – 265 s.

4. A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge (Babok Guide) // International Institute of Business Analysis, Toronto, Ontario, Canada, Version 3.0 – 2015. – 503 s.

5. Menedzhment: priroda i struktura organizatsiy glazami guru / Genri Mintsberg. M.: Eksmo, 2009. – 464 s.

6. Podgotovka korporativnoy otchetnosti: mezhdunarodnoe issledovanie KPMG [Yelektronniy resurs]. – Rezhim dostupu: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/07/kz-scg-business-reporting.pdf

7. Rukovodstvo po otchetnosti v oblasti ustoychivogo razvitiya G4 – [Yelektronniy resurs]. – Rezhim dostupu: https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Russian-G4-Part-Two.pdf

8. Novyy format standarta GRI: sotsialnaya otvetstvennost biznesa v trende. [Yelektronniy resurs] – Rezhim dostupu: http://www.bakertilly.ua/ru/news/id1138

9. Standarti GRI: zvitnist u zrozumilomu dlya investoriv viglyadi // Visnik MSFZ. Svitoviy dosvid. Ukraïnska praktika. – 2016. - № 10.

10. King Code of Governance for South Africa 2009. – Institute of Directors in Southern Africa, 2009. – 66 p.

11. Mezhdunarodnyy standart integrirovannoy otchetnosti. Versiya 1.0. International Integrated Reporting Council ('IIRC'), 2013. Ofitsialnyy perevod Standarta IO na russkiy yazyk [Yelektronniy resurs]. –Rezhim dostupu:http://ir.org.ru/attachments/article/94/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK.docx_en-US_ru-RU.pdf

12. Integrirovannaya otchetnost – vozmozhnost dlya rossiyskikh kompaniy naverstat upushchennoe v oblasti korporativnoy otchetnosti» - Intervyu s Kh. Dragerom (MSIO) – [Yelektronniy resurs]. –Rezhim dostupu: http://ir.org.ru/en/mass-media/intervyu/45-integrirovannaya-otchetnost-vozmozhnost-dlya-rossijskikh-kompanij-naverstat-upushchennoe

13. Ugoda pro asotsiatsiyu. Uryadoviy portal [Yelektronniy resurs]. – Rezhim dostupu: https://www.kmu.gov.ua/ua/diyalnist/yevropejska-integraciya/ugoda-pro-asociacyu

14. Direktiva 2013/34/ES Evropeyskogo Parlamentu ta Radi vid 26 chervnya 2013 roku / neofitsiyniy pereklad auditorskoï palati Ukraïni [Yelektronniy resurs]. – Rezhim dostupu: http://www.apu.com.ua/event/771-direktiva-2013-34-esevropejskogo-parlamentu-ta-radi-vid-26-kvitnya-2014-rneofitsijnij-pereklad.

15. Pro bukhgalterskiy oblik ta finansovu zvitnist v Ukraïni" (shchodo udoskonalennya deyakikh polozhen). Zakon Ukraïni vid 05.10.2017 №2164-VIII [Yelektronniy resurs]. – Rezhim dostupu: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2164-19

16. Mizhnarodni proekti Tsentru adaptatsiï derzhavnoï sluzhbi do standartiv Єvropeyskogo Soyuzu [Yelektronniy resurs]. – Rezhim dostupu:

https://nads.gov.ua/page/mizhnarodni-proekty-centru-adaptaciyi-derzhavnoyi-sluzhby-do-standartiv-yevropeyskogo-soyuzu

17. White Paper on a European Communication Policy [Electronic resource]. – Mode of access : http://europa.eu/ documents/comm/white_papers/pdf/com2006_35_en.pdf.

18. Natsionalna dopovid «Tsili stalogo rozvitku: Ukraïna» [Yelektronniy resurs]. –Rezhim dostupu: http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholittia/tsili-staloho-rozvytku

19. Globalni tsili stalogo rozvitku 2015-2030 [Yelektronniy resurs]. – Rezhim dostupu: http://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/sustainable-development-goals.htm

20. Tsili Stalogo Rozvitku: Ukraïna. Natsionalna dopovid [Yelektronniy resurs]. – Rezhim dostupu: https://menr.gov.ua/files/docs/Natsionalna%20dopovid%20TsSR%20Ukraïni_lipen%202017%20ukr.pdf

21. Ostapchuk Yu.M. Rol derzhavnoï statistiki v suchasnomu demokratichnomu suspilstvi./ Yu. M. Ostapchuk [Yelektronniy resurs]. – Rezhim dostupu: http://academy.gov.ua/ej/ej3/txts/SOCIALNA/07-OSTAPCHUK.pdf

22. Rukovodstvo po otchetnosti v oblasti ustoychivogo razvitiya G4. Instruktsiya po primeneniyu. [Yelektronniy resurs]. – Rezhim dostupu: https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Russian-G4-Part-Two.pdf