

ОЦІНКА ЯКОСТІ КОНТРОЛЬНО-АНАЛІТИЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТОРГІВЛІ

Анотація. У статті розглядаються питання оцінки якості контрольно-аналітичної інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на підприємствах торгівлі. В основу визначення методичних підходів оцінки було покладено визначення потреби в контрольно-аналітичній інформації на кожному з етапів розробки та реалізації управлінських рішень.

Ключові слова: контрольно-аналітична інформація, торговельні підприємства, управлінські рішення.

Summary. In the article discussed questions of quality evaluation of control and analytical information which is necessary to make informed management decisions in trade. The determination of evaluation methodical approach based on determination needs in control and analytical information on each stage of the development and implementation of management decisions.

Key words: control and analytical information, commercial enterprises, management decisions.

Постановка проблеми та її зв'язок з найважливішими науковими і практичними завданнями. Ускладнення структури, укрупнення торговельних підприємств потребує постійного удосконалення системи прийняття управлінських рішень. На цьому фоні більш чітко проявляється необхідність оцінки якості контрольно-аналітичної інформації, яка використовується в процесі розробки й реалізації управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням інформаційного менеджменту присвячені роботи багатьох вітчизняних і зарубіжних учених: Р. Х. Абдєєва, В. П. Андрушенка, Д. Белла, В. Ю. Бикова, Н. Вінера, В. М. Глушкова, Б. С. Гершунського, Ю. О. Дорошенка, У. Ешбі, М. І. Жалдака, Н. І. Жукова, В. З. Когана, К. К. Коліна, В. Г. Кременя, С. П. Курдюмова, Н. В. Морзе, О. В. Оліфірова, С. М. Петренко, Л. А. Петрушенка, К. Поппера, І. А. Пригожина, В. І. Сифорова, А. П. Суханова, А. Д. Урсула, Р. Фішера, Г. Хакена, Р. Хартлі, А. Д. Хомоненка, К. Шеннона та ін. У роботах згаданих авторів доведено, що розробка і прийняття управлінських рішень неможливі без наявності зрозумілої, повної та достовірної інформації, схем та технічних засобів її обробки, інформаційних потоків, що забезпечують інформаційний зв'язок підрозділів та служб підприємства. У той же час проблеми оцінки якості контрольно-аналітичної інформації для прийняття управлінських рішень підприємствами торгівлі досліджені недостатньо.

Метою статті є дослідження потреб в контрольно-аналітичній інформації на кожному з етапів розробки і реалізації управлінських рішень на підприємствах торгівлі та визначення її якісних характеристик.

Виклад основного матеріалу досліджень. В економічній літературі можна зустріти різний перелік вимог, які висуваються користувачами до управлінської інформації. Однак найчастіше виокремлюють вірогідність, надійність, зрозумілість, достатність,

повноту, своєчасність і регулярність надходження інформації. Усі перелічені вимоги повною мірою відносяться й до контрольно-аналітичної інформації. Розглянемо більш детально перелічені вимоги відповідно до етапів розробки і реалізації управлінських рішень з урахуванням особливостей діяльності торговельних підприємств.

Практика господарювання торговельних підприємств показує, що дані про стан зовнішнього середовища та стан самого підприємства будуть відповідати вимогам повноти в тому випадку, якщо вони дадуть можливість задовольнити потребу користувачів в інформації. Поза залежністю від рівня ієрархії користувача інформації повнота задоволення його інформаційних потреб визначається чіткістю сформульованих ним запитів. У свою чергу, адекватність вираження запитів залежить від знання та розуміння кінцевих цілей реалізації управлінського рішення й визначення переліку необхідних показників. Потреба в контрольно-аналітичній інформації в процесі розробки і реалізації управлінських рішень буде визначатися: ступенем розуміння фахівцем своїх завдань, умінням чітко сформулювати необхідні йому дані та показники, його знанням можливостей системи інформаційного обслуговування.

Щодо достатності, то треба відзначити тісний взаємозв'язок цієї вимоги з питаннями комутаційних зв'язків на підприємстві. Безсистемність, дублювання та безконтрольність зростання обсягів інформації, які мають місце в сучасній господарській практиці торговельних підприємств, є результатом стихійного відбору і передання даних різними службами, а іноді й кожним керівником. Для того щоб інформація відповідала вимозі достатності, система передання інформаційних даних, отриманих в процесі контролю та аналізу, і подання його результатів, має бути органічно вбудована в загальну систему інформаційних потоків підприємства.

Як звісно, на першому з етапів процесу розробки управлінських рішень відбувається розпізнавання проблемних ситуацій. Саме цей етап потребує найбільшої уваги, бо чітке визначення проблеми — це половина успіху її розв'язання. Об'єктами контролю й аналізу на першому етапі виступає інформація про виявлені проблемні ситуації, фактори й обставини, які призвели до їх виникнення на підприємстві.

Щодо основної мети контрольно-аналітичного процесу на цьому етапі, то її можна визначити як оцінку виявлення всіх проблемних ситуацій, вірності розподілу виявлених проблем на зовнішні та внутрішні, правильності ранжирування проблем за ступенем складності та строковістю розв'язання. Функціонування торговельних підприємств у сучасних умовах висуває на перший план вирішення низки проблем, що пов'язані з вибором і закріпленням певної частини ринку (ринкової ніші), формуванням конкурентного статусу підприємства і підтримкою його в умовах загострення конкурентної боротьби [1].

У процесі контролю й аналізу потрібно знайти відповіді на такі запитання: чи всі невідповідності між бажаним та наявним станом були встановлені, чи повністю були виявлені причини виникнення проблемної ситуації. Враховуючи особливості торговельних підприємств, контроль та аналіз на цьому етапі може бути спрямований на встановлення невідповідностей між прогнозованими та фактичними обсягами товарообороту і прибутку підприємства, запланованими та реальними долями ринку (ринкової ніші) [2]. Вказані проблеми потребують дослідження не тільки внутрішнього, а й зовнішнього середовища.

Оскільки ступінь залежності торговельного підприємства від факторів зовнішнього середовища не є сталою величиною, то в процесі контролю й аналізу перш за все необхідно отримати дані про зміни у попиті на товари — фактичну місткість ринку, його еластичність, частоту та ритмічність покупок, сегментацію покупців, стадії зрілості товарного ринку, динамізм розвитку попиту, коливання обсягів попиту [3]. Не менш важливим напрямком контрольно-аналітичного процесу є отримання даних про зміни у пропозиції товарів, а саме: ступінь доступності до постачальників, типи конкуренції на ринку ресурсів, стан конкуренції, коливання обсягів пропозиції, коливання рівня цін, ступінь насиченості. Розглядаючи контрольно-аналітичний процес торговельних підприємств, неможливо не торкнутися оцінки стану конкуренції. Сформульована вище мета контрольно-аналітичного процесу вимагає перевірки наявності, кількості та масштабів діяльності конкурентів, ступеня гостроти та форм конкурентної боротьби, ринкової позиції торговельного підприємства та характеру його позиції

[4]. Оцінюючи зовнішнє середовище, потрібно звертати увагу на фактори, пов'язані з державним регулюванням діяльності підприємств, — зміни у державному регулюванні конкуренції, у системі оподаткування, ступінь втручання держави в діяльність підприємств.

Наступним завданням виступає оцінка новизни проблемної ситуації. Проведення перевірки на наявність прецедентів та аналогій дозволяє встановити можливість використання минулих рішень для розв'язання існуючої проблеми і таким чином скоротити час та трудомісткість процедур розробки управлінського рішення.

Далі суб'єкти контрольно-аналітичного процесу повинні оцінити ступінь впливу виявленої проблемної ситуації на інші проблеми підприємства. Враховуючи набуття вітчизняних та зарубіжних вчених в теорії прийняття управлінських рішень, можна відзначити, що спрощення проблеми може призвести до ускладнення її вирішення або зменшить шанси знайти її ефективне розв'язання, тому потрібно проаналізувати, чи не виникнуть додаткові проблеми при реалізації прийнятого рішення та й ще тоді, коли не залишиться часу для ухвалення аргументованого рішення.

Немаловажне значення на першому етапі має оцінка існуючих умов розв'язання проблеми. Перед суб'єктами контрольно-аналітичного процесу стоїть завдання забезпечення менеджерів даними про наявність ресурсів, які є у розпорядженні підприємства та дозволяють вирішити проблему. Враховуючи особливості торговельних підприємств, то це, перш за все, дані про товарні, трудові ресурси та стан матеріально-технічної бази [5; 6]. Відносно товарних ресурсів необхідно отримати дані про стабільність та ритмічність надходження товарів на підприємство, відповідність обсягу та структури закупівлі товарів споживчому попиту, забезпечення конкурентних переваг торговельного підприємства щодо асортименту, якості та ціни товарної продукції, сукупні витрати на формування, транспортування та зберігання товарних ресурсів, забезпечення необхідної ефективності комерційних угод щодо закупівлі товарів [7]. Контрольно-аналітичний процес щодо трудових ресурсів спрямований на отримання даних про чисельність та склад працівників підприємства, які відповідають специфіці його діяльності та здатні забезпечити реалізацію завдань його розвитку, організаційні та економічні умови для поєднання економічних інтересів працівників з інтересами підприємства і його власників, темпи зростання продуктивності та ефективності праці, ефективність форм мотивації та матеріального стимулювання праці персоналу. Оцінка стану матеріально-технічної бази, у свою чергу, включає отримання даних про забезпеченість торговельного підприємства торговими площами і складським господарством, ефектив-

ність їх використання при мінімальних витратах на утримання й обслуговування [5].

На наступному етапі об'єктом контрольно-аналітичного процесу виступає інформація щодо декількох варіантів розв'язання проблемних ситуацій та обґрунтування найбільш оптимального.

Для оцінки варіантів сценаріїв поряд з інформацією, що надходить із зовнішніх джерел і характеризує зовнішнє середовище функціонування підприємства, необхідна інформація, яка відбиває внутрішній стан підприємства, що досліджується. Тобто в процесі контролю й аналізу потрібно відповісти на запитання: чи володіє система управління функціями моніторингу, чи забезпечується постійне спостереження за станом ситуації і пошук можливостей доцільного корегування рішення.

Досить часто найбільш слабкою ланкою процесу ухвалення рішень виявляється етап їх реалізації. Практика господарювання торговельних підприємств Донецької області показує, що у більшості випадків вважається, що оскільки наказ (розпорядження, вказівка тощо) підписано, то відповідальність за кінцевий результат автоматично перекладається на виконавців і він буде виконаний. Однак жодне рішення неможливо довести до кінця без методики (програми, проекту, плану) реалізації, необхідної для координації дій підрозділів підприємства чи його посадових осіб. Більш того, без кваліфікованої методики реалізації рішень неможлива ефективна система управління взагалі. Тому контроль і аналіз на етапі реалізації управлінських рішень не менш важливий, ніж на попередніх.

Контрольно-аналітичний процес реалізації прийнятого рішення перш за все спрямовано на визначення етапів, строків, виконавців, розподіл між ними повноважень і обов'язків. Об'єктом контрольно-аналітичного процесу виступає інформація, яка деталізує етапи реалізації управлінського рішення, терміни виконання кожного із зазначених етапів та регламенти дій посадових осіб, які будуть відповідати за дотримання змісту та строків виконання. Крім того, враховуючи, що процес реалізації рішення має містити й механізм його корегування, в якості об'єктів контролю й аналізу буде виступати інформація про можливість внесення змін відповідно до виявлених відхилень.

Головне призначення контрольно-аналітичного процесу на етапі реалізації рішення — за-

безпечення зворотного зв'язку — від останнього до попередніх етапів (перегляд умов постановки проблеми, пошук нових альтернатив, корегування рішень і аж до зміни цільових установ).

Висновки. Дослідження етапів розробки і реалізації управлінських рішень з точки зору інформаційного забезпечення дозволило визначити потреби в контрольно-аналітичній інформації на кожному з етапів та критерії її якості. Використання визначених методичних підходів оцінки якості контрольно-аналітичної інформації дозволить підприємствам торгівлі оптимізувати роботу щодо збору та обробки даних. Перспективою подальших наукових розробок в цьому напрямку є розробка методики оцінки якості контрольно-аналітичної інформації.

Література

1. Мазаракі А. А. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність [Текст] : монографія / А. А. Мазаракі, Д. М. Пшеслінський, І. В. Смолін. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. — 384 с.
2. Гринів Б. В. Економічний аналіз торговельної діяльності : [навч. посібник] / Б. В. Гринів. — К. : Центр учбової літератури, 2011. — 392 с.
3. Торговельне підприємництво: теорія та практика [Текст] : монографія / за ред. Л. О. Лігоненко. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. — 304 с.
4. Чорна М. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібної торгівлі : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / М. В. Чорна. — Харків, 2011. — 19 с.
5. Апопій В. В. Організація торгівлі : підручник / за редакцією В. В. Апопія. — 3-тє вид. — К. : Центр учбової літератури, 2009. — 632 с.
6. Полянська О. А. Управлінський облік товарних запасів / Олена Анатоліївна Полянська // Проблеми розвитку національної економіки в умовах глобальної фінансово-економічної дестабілізації : матеріали наук.-практ. конф. — Львів, 2009. — С. 50–57.
7. Тарасюк М. В. Контролінг в управлінні торговельними мережами: теорія, методологія, практика [Текст] : монографія / М. В. Тарасюк. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. — 548 с.