

УДК 658.012.4:005.52:338

JEL Classification: M11, M15, D83

DOI: 10.31767/nasoa.1-2026.11

О. С. МОСКВІЧОВА,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі,
Національний університет біоресурсів і природокористування України,
e-mail: devenezia@nubip.edu.ua
ORCID ID: 0000-0002-0763-9929
Researcher ID: ABA-5661-2020

Інформаційно-аналітичне забезпечення ухвалення управлінських рішень у системі інтегрованого контролінгу маркетингу та логістики підприємства

У статті розкрито теоретичні та методичні аспекти формування інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством у системі контролінгу. Постановка проблеми зумовлена зростанням ролі якісної, своєчасної та релевантної інформації в процесі ухвалення управлінських рішень, а також необхідністю вдосконалення інформаційних потоків і аналітичних інструментів в умовах динамічного бізнес-середовища. Недостатня структурованість інформації, її дублювання або несвоєчасність знижують ефективність управління, що актуалізує потребу в розвитку сучасних підходів до інформаційно-аналітичної підтримки контролінгу.

Метою дослідження є обґрунтування особливостей формування та функціонування інформаційно-аналітичного забезпечення ухвалення управлінських рішень у системі контролінгу та визначення його ключових інструментів.

Розглянуто сутність інформаційних систем і інформаційних потоків у контролінгу, визначено складові інформаційного забезпечення та вимоги до управлінської інформації. Узагальнено етапи аналітичної роботи в процесі оброблення інформації, проаналізовано роль управлінської звітності як основного інструменту інформаційної підтримки менеджменту. Обґрунтовано значення збалансованої системи показників як інструменту інтеграції фінансових і нефінансових параметрів діяльності підприємства. Показано особливості бюджетування та центрів фінансової відповідальності в інформаційній системі контролінгу. Розкрито відмінності між традиційною моделлю контролінгу, що ґрунтується на управлінському обліку та бюджетуванні, та сучасною аналітичною моделлю, орієнтованою на використання інструментів бізнес-аналізу.

Обґрунтовано, що ефективність управління підприємством значною мірою залежить від якості інформаційно-аналітичного забезпечення контролінгу, яке має ґрунтуватися на інтеграції фінансових і нефінансових показників, сучасних аналітичних технологій та структурованих інформаційних потоків.

Ключові слова: інформаційний потік, інформаційно-аналітичне забезпечення, управлінське рішення, управлінська звітність, контролінг, збалансована система показників, традиційна модель контролінгу, аналітична модель контролінгу.

O. MOSKVICHOVA

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing and International Trade,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine,
e-mail: devenezia@nubip.edu.ua
ORCID ID: 0000-0002-0763-9929
Researcher ID: ABA-5661-2020*

Management Decision-Making in the System of Integrated Controlling of Marketing and Logistics at Enterprise Level: Information and Analytical Support

The article highlights theoretical and methodological aspects of creating information and analytical support of enterprise management in the controlling system. The problem is posed by the growing role of high-quality, timely and relevant information in management decision-making, as well as by the need to improve information flows and analytical tools in a dynamic business environment. Insufficient information structure, its duplication or untimeliness reduce management efficiency, which actualizes the need in developing advanced approaches to information and analytical support of controlling.

The research purpose is to substantiate the formative and operative features of information and analytical support of managerial decisions in the controlling system, and to determine its key tools.

The essence of information systems and information flows in controlling is considered, with outlining the components of information support and requirements for managerial information. The stages of analytical work in information processing are summarized, the role of management reporting as the main tool of information support of management is analyzed. The importance of the balanced scorecard as a tool for integrating financial and non-financial parameters of the enterprise's activities is substantiated. The features of budgeting and financial responsibility centers in the information system of controlling are shown. The differences between the traditional controlling model based on management accounting and budgeting and the advanced analytical model focused on the use of business analysis tools are highlighted.

It is substantiated that the business management efficiency largely depends

on the quality of information and analytical support for controlling, which should be based on the integration of financial and non-financial indicators, advanced analytical technologies and structured information flows.

Keywords: *information flow, information and analytical support, management decision, management reporting, controlling, balanced scorecard, traditional controlling model, analytical controlling model.*

Постановка проблеми. Ефективне функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення управління, оскільки ухвалення управлінських рішень ґрунтується на своєчасній, достовірній та релевантній інформації. У складних багаторівневих системах управління спостерігаються проблеми дублювання інформаційних потоків, затримки передачі даних, їх недостатня структурованість і невідповідність інформаційним потребам менеджменту, що знижує результативність управління підприємством. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває формування ефективної системи інформаційно-аналітичного забезпечення в межах контролінгу, яка здатна інтегрувати фінансові та нефінансові показники, забезпечувати координацію управлінських процесів і підтримувати ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Вирішення зазначеної проблеми має важливе наукове і практичне значення, оскільки сприяє підвищенню ефективності управління підприємствами та їх конкурентоспроможності.

Наукова проблема полягає у недостатній теоретико-методичній розробленості підходів до формування комплексного інформаційно-аналітичного забезпечення ухвалення управлінських рішень у системі контролінгу підприємства в умовах зростання обсягів інформації, ускладнення інформаційних потоків і підвищення вимог до якості управлінської інформації. Підходи, що ґрунтуються переважно на традиційних інструментах управлінського обліку та бюджетування, не забезпечують належного рівня інтеграції фінансових і нефінансових показників, прогнозувальної аналітики та сучасних інструментів бізнес-аналізу, що обмежує можливості підвищення ефективності управління підприємством. Це зумовлює необхідність подальшого розвитку концептуальних засад інформаційно-аналітичної підтримки контролінгу з урахуванням сучасних вимог цифровізації управління та аналітичної орієнтації менеджменту.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих підходів у формуванні інформаційно-аналітичного забезпечення в системі контролінгу для підвищення ефективності управління підприємствами. Розроблені положення щодо організації інформаційних потоків, вимог до управлінської інформації, застосування управлінської звітності, збалансованої системи показників, бюджетування та центрів фінансової відповідальності можуть бути використані керівниками підприємств і фахівцями з контролінгу в процесі вдосконалення системи інформаційної підтримки ухвалення управлінських рішень.

Результати дослідження сприяють підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, оперативності реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, узгодженості стратегічних і оперативних цілей підприємства, а також можуть бути застосовані у практиці управлінського консалтингу та в навчальному процесі закладів вищої освіти у викладанні дисциплін з контролінгу, управлінського обліку та бізнес-аналітики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми інформаційно-аналітичного забезпечення управління в системі контролінгу досліджено у працях вітчизняних і зарубіжних учених. Питання інформаційних потоків, управлінського обліку, бюджетування та контролінгу розглядали Т. Абушов, Г. Тріль, І. Коркуна, О. Олійниченко, О. Терещенко, В. Руденко, У. Гураль, М. Цюцюра, Г. Кошельок та інші. Значний внесок у розвиток концепції контролінгу та інформаційних систем управління зробили представники зарубіжної школи, зокрема фахівці компанії *Horvath & Partners*, які обґрунтували методологічні засади побудови контролінгових інформаційних систем.

Але незважаючи на наявність значної кількості досліджень, недостатньо висвітленими залишаються питання комплексного формування інформаційно-аналітичного забезпечення ухвалення управлінських рішень з урахуванням інтеграції сучасних інструментів бізнес-аналізу, збалансованої системи показників і вимог до якості інформації в умовах розвитку аналітичної моделі контролінгу. Потребує подальшого дослідження співвідношення традиційної та аналітичної моделей контролінгу в контексті інформаційної підтримки управління підприємством.

Метою статті є наукове обґрунтування особливостей формування та функціонування інформаційно-аналітичного забезпечення ухвалення управлінських рішень у системі контролінгу та його ключових інструментів.

Результати дослідження. Діяльність будь-якого підприємства потребує управління, без якого неможливе його ефективне функціонування, розвиток і тривале існування. Менеджмент підприємства, вирішуючи завдання, пов'язані з розробленням стратегії, постановкою цілей, процедурами прогнозування і планування, контрольними операціями, обліковими процедурами, аналізом (оцінкою), ухваленням остаточних і своєчасних рішень, спирається на інформацію. Процес пошуку інформації потребує значних зусиль, незважаючи на розгалужену мережу і високу швидкодію сучасних інформаційних систем. Ефективність ухваленого управлінського рішення багато в чому залежить від оперативного доведення обробленої інформації до відома керівництва. У сучасних умовах функціонування складних багаторівневих систем управління процес оброблення та передачі інформації ускладнюється внаслідок зростання її обсягів, що нерідко призводить до затримок у її надходженні та використанні. У результаті менеджери змушені ухвалювати управлінські рішення, орієнтовані на перспективу, на основі частково застарілих або недостатньо структурованих даних. Саме тому процес управління доцільно розглядати як процес організації, оброблення та перетворення інформації.

Т. Абушов розглядає інформаційний потік як дані та повідомлення, що циркулюють між суб'єктом і об'єктом управління, забезпечуючи процес ухвалення управлінських рішень і прямий та зворотний зв'язок у системі управління [1]. Г. Тріль підкреслює, що інформаційні потоки є невід'ємним елементом логістичної та управлінської систем підприємства і забезпечують взаємозв'язок матеріальних, фінансових та управлінських процесів [2]. І. Коркуна, С. Мацюк, Ю. Маркевич визначають інформаційні потоки як основу інформаційного забезпечення управління підприємством та процесу ухвалення управлінських рішень [3]. О. Олійниченко наголошує на ролі управлінської інформації як ключового ресурсу для зменшення невизначеності в процесі ухвалення рішень [4]. Серед зарубіжних учених аналогічний підхід є характерним для праць П. Друкера, Г. Саймона, Р. Акоффа, які трактують інформацію як оброблені дані, що зменшують невизначеність управлінських рішень.

Наявні на підприємствах системи інформаційних потоків зазвичай мають низку недоліків: дублювання інформації, втрата інформації, повільний розгляд і прийняття документів підрозділами підприємства, відсутність відповідальності за документ загалом. Система збирання контролінгової інформації на базі наявної системи інформаційних потоків вдосконалює її, змінює алгоритм проходження документів, автоматизує передачу і, отже покращує якість інформації. Крім цього, система контролінгу здатна виявляти та усувати «вузькі місця» або зайві ланки в інформаційних потоках.

Інформаційно-аналітичне забезпечення ухвалення управлінських рішень, а також створення і підтримка функціонування загальної інформаційної системи управління підприємством належать до основних завдань контролінгу. О. Терещенко, Ю. Гернега, І. Іванець визначають такі його завдання:

- інформаційна підтримка планування (бюджетування) закупівель, виробництва, реалізації, здійснення розрахункових операцій, капітальних вкладень;
- розроблення архітектури інформаційної системи;
- стандартизація інформаційних носіїв і каналів;
- надання цифрових матеріалів, які уможливлуватимуть контроль і управління підприємством;
- збирання і систематизація даних, найбільш значущих для ухвалення рішень;
- забезпечення економічності функціонування інфорсистеми [5].

Управлінські рішення щодо підприємства є різноманітними. І. Бланк виділяє три основні групи осіб, здатних ухвалювати рішення фінансового характеру: власники, управлінський персонал (топ-менеджери) підприємства і сторонні зацікавлені особи (кредитори, контрагенти, потенційні акціонери) (рис. 1). Незважаючи на різноманітність рішень, усіх згаданих вище осіб об'єднує одне – потреба в інформації, щоб забезпечити обґрунтованість і розумність ухваленого рішення.

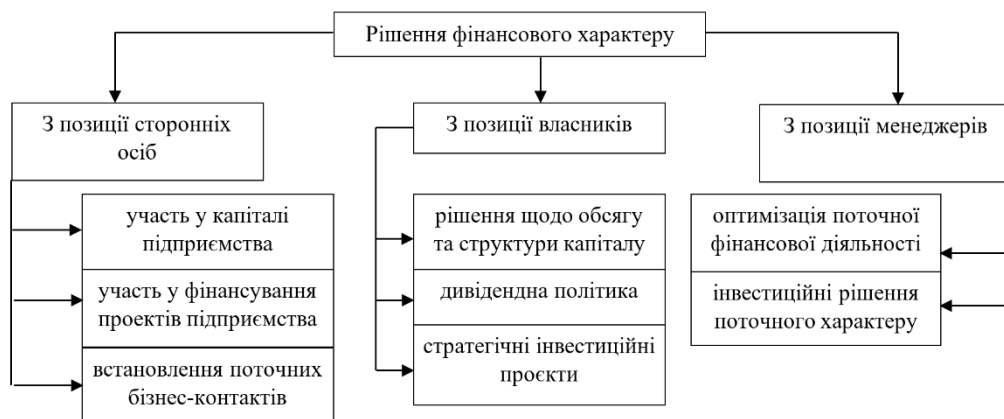


Рис. 1. Класифікація рішень підприємства, що мають фінансовий характер

Джерело: складено автором на основі [6, 7]

В. Руденко зазначає, що результативність та ефективність ухвалення рішень щодо фінансово-господарської діяльності підприємства багато в чому залежить від інформаційного забезпечення. Інформаційне забезпечення процесу ухвалення управлінських рішень – це сукупність інформаційних ресурсів (інформаційна база) і способи їх організації, необхідні та придатні для реалізації аналітичних і управлінських процедур на підприємстві [7].

На нашу думку, складовими інформаційного забезпечення контролінгу, завдяки якому менеджери отримують відомості про потенційні небезпеки зовнішнього або внутрішнього середовища для своєчасного і цілеспрямованого реагування на них, є:

- інформаційна система, що включає необхідну інформаційну базу та інформаційний фонд (персонал і технічні засоби);
- система інформаційних потоків.

Поділяючи точку зору У. Гураль та І. Дмитрієвої, визначимо інформаційну систему як сукупність матеріально-технічних і соціальних елементів, що забезпечують збирання, оброблення, зберігання, розподіл і відображення інформації [8]. Г. Тріль [2], І. Якубенко [9], М. Цюцюра [10] під інформаційними потоками розуміють фізичне переміщення інформації від одного співробітника підприємства до іншого або від одного підрозділу до іншого.

Г. Кошельок, М. Губанов виділяють ділову, релевантну та поточну інформацію. Ділова інформація – інформація про внутрішнє та зовнішнє середовище фінансово-господарської діяльності підприємства. Релевантна інформація – дані, які збирають під конкретне завдання, особу, мету, період часу. Поточна інформація – інформація про події, що відбуваються одночасно з подіями у фінансово-господарській діяльності підприємства. Цю інформацію (ділову, релевантну, поточну) автори поділяють на внутрішню та зовнішню. До внутрішньої інформації належать дані про виручку, прибутки і збитки, обороти, замовлення, клієнтів, витрати виробництва, кількість і якість продукції, технології, обладнання та інші відомості, що характеризують всі сторони діяльності підприємства. До зовнішньої – дані про стан країни,

регіону, галузі, споживачів, постачальників, конкурентів, ноу-хау, патенти, ліцензії у відповідній галузі, інші відомості, що характеризують зміни у зовнішньому середовищі, які зачіпають діяльність підприємства [11].

На нашу думку, аналіз інформації є одним із найефективніших способів її розуміння для ухвалення оптимальних управлінських рішень. Процес отримання важливих відомостей з безлічі джерел на основі синтезу інформації, який називається аналітичною роботою, представлено на рис. 2, який підтверджує, що інформаційно-аналітичне забезпечення ухвалення управлінських рішень належить до основних завдань контролінгу.

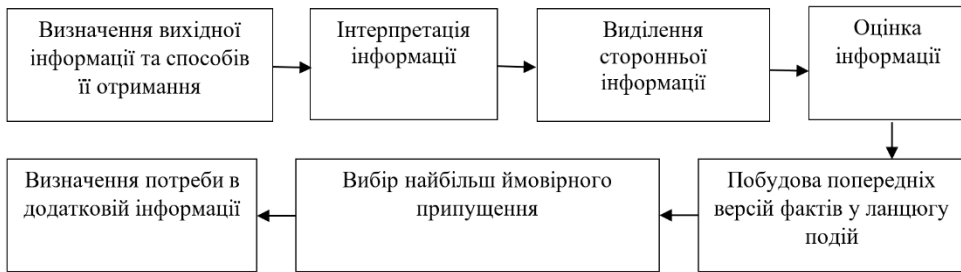


Рис. 2. Етапи виконання аналітичної роботи в процесі оброблення інформації

Джерело: авторська розробка

І. Коркуна, С. Мацюк, Ю. Маркевич, зазначають, що контролінгова підсистема управління включає:

- оцінку та узагальнення нових обліково-аналітичних методик перетворення даних про стан економічного середовища та бізнес- процесів на корисну інформацію для вироблення управлінських дій; вибір комбінацій цих дій, найбільш адекватних стану бізнесу;
- механізм перетворення інформації на знання з метою їх подальшого використання для вдосконалення систем організації ведення бізнесу на основі застосування процесних та організаційних інновацій;
- забезпечення координації дій різних структурних підрозділів, бізнес- процесів і бізнес-одиниць у межах і за межами підприємства [3].

Формування інформації в межах стратегічного та оперативного контролінгу неможливе без використання управлінської звітності.

Керівники підприємства – генеральний директор, фінансовий директор, начальники відділів – повинні отримати необхідну інформацію в зрозумілій для її сприйняття формі, щоб у разі виникнення відхилень у роботі підприємства встигнути вжити відповідних корегувальних заходів. Традиційною формою подання інформації є управлінська звітність. Як зазначають І. Якубенко, М. Цюцюра, О. Криворучко, Т. Мединська, документи, що містять відомості узагальнюючого характеру і використовуються для ухвалення управлінських рішень, зазвичай називають вихідними [9, 10].

Управлінська звітність (вихідні документи) – це результат діяльності будь-якої системи управлінського обліку, для досягнення якого її створюють у межах виконання функції зворотного зв'язку [1]. Керівнику потрібні

систематизовані дані, що містять інформацію, на основі якої він зможе ухвалювати рішення.

Мета складання управлінської звітності – задоволення інформаційних потреб внутрішньофірмового управління шляхом надання вартісних і натуральних показників, які дають змогу оцінювати і контролювати, прогнозувати і планувати діяльність підприємства, а також потреб конкретних менеджерів [13]. Управлінська звітність ґрунтується на низці принципів:

- «ієрархічний принцип» або принцип багатоступеневої звітності за рівнями управління – передбачає зменшення деталізації звітів у міру підвищення рангу керівника, якому вони подаються;

- принцип конгруентності стратегічних і оперативних завдань;

- принцип контрольованості витрат, який передбачає, що у звіті структурного підрозділу повинні бути відображені планові та фактичні значення лише тих видів витрат, на величину яких керівник центру відповідальності може впливати;

- принцип диференційованості підходів до формування звітів для різного рівня управління (звіти вищого керівництва не є результатом простого об'єднання звітів нижчих менеджерів) [1].

Розглядаючи звітність за функціональним призначенням, виділяють:

- ресурсно-результатну звітність, яка містить дані про витрати ресурсів і отримані доходи без прив'язки до підрозділів (наприклад, звіт про продажі або про витрати паливно-мастильних матеріалів);

- структурну звітність – дані в розрізі підрозділів із зазначенням ключових показників, розроблених для конкретної посадової особи або підрозділу підприємства;

- процесну звітність – формування інформації щодо конкретного істотного для компанії процесу. Наприклад, у межах системи управління проектами можуть бути розроблені звіт про управління ресурсами проекту, звіт управління ризиками проекту та ін. [1].

Від якості управлінської звітності залежить ефективність управління на всіх рівнях підприємства. Крім цього, будь-яка інформаційно-аналітична система повинна відповідати інформаційним вимогам із боку користувачів щодо якості використовуваних у роботі відомостей.

На вимоги до інформаційно-аналітичної системи впливають такі чинники:

- часові межі управління (вирішення короткострокових або довгострокових (глобальних) завдань);

- рівень управлінських завдань (оперативний, стратегічний);

- цілі власників (підвищення ринкової вартості підприємства, підвищення рентабельності, зміна обсягу і структури капіталу);

- стадія життєвого циклу галузі.

Г. Кошельок, М. Губанов поділяють вимоги до інформації на два основних напрями: за цілеспрямованістю та за якістю [11].

На думку Г. Тріль, інформація повинна бути не лише достовірною, актуальною і достатньою для вирішення стандартних завдань, а й у належний

спосіб упорядкованою, що забезпечує можливість її структурування під цілі аналізу і нові, нестандартні завдання, які в умовах нестабільності бізнес-середовища доводиться вирішувати менеджменту. Головними критеріями якості інформації та способів її організації є забезпечення можливості ефективного ухвалення управлінського рішення на основі її використання [2].

На думку практиків управлінського контролінгу, створення інформаційної системи контролінгу необхідно починати з оцінювання потреб менеджменту та осіб, що контролюють бізнес, в інформації, головними критеріями якої є розумна достатність та оперативність [14].

Сучасний менеджер може отримати вичерпну інформацію з будь-якого питання, і тому брак інформації виникає не внаслідок її відсутності, а внаслідок необхідності витратити на її відбір і оброблення велику кількість часу і ресурсів. Крім цього, незважаючи на розгалужену мережу і високу швидкість сучасних інформаційних систем, процес пошуку інформації потребує значних зусиль. Запізнювання інформації, що виникає внаслідок затримок важливих відомостей у процесі передачі їх каналами інформаційного обміну, негативно позначається на роботі всіх ланок системи управління.

Саме тому, на наш погляд, структурованість інформації є також однією з основних інформаційних вимог.

Організація контролінгової звітності для кожного підприємства потребує індивідуального підходу. Форма і зміст звітів багато в чому зумовлені особливостями бізнесу, цілями управління, станом зовнішнього і внутрішнього середовища об'єкта управління. Під час розроблення формату звіту необхідно враховувати його роль і функції на підприємстві, здатність урахувати і задовольняти інформаційні потреби користувачів.

Залежно від складності аналітичних завдань І. Коркуна поділяє контролінгові звіти на три групи: стандартні, спеціальні та стратегічні звіти.

Стандартні звіти містять просту аналітику, основу на застосуванні план/факт-аналізу, просторового або історичного бенчмаркінгу. Вони мають єдину методологію формування, однорідну структуру, максимально полегшену для оперативного аналізу та контролю. Спеціальні звіти зазвичай є нерегулярними, містять аналітику з факторним і складним синтетичним аналізом найважливіших для підприємства показників і трендів для прогнозування майбутнього розвитку підприємства. Їх складають за необхідності – для вирішення конкретного управлінського завдання, вони мають гнучку структуру, що дає змогу групувати інформацію для вибору оптимальних варіантів досягнення цілей і вирішення оперативних питань. Стратегічні звіти містять складну аналітику (сценарне та динамічне моделювання, аналіз трендів), призначені для ухвалення стратегічних рішень щодо великих угод та інвестиційних проєктів, пропонують кілька варіантів вирішення проблеми, дають змогу програвати різні сценарії розвитку в режимі реального часу. Їх створюють за спеціальними інформаційними запитами або під конкретний проєкт і вони містять інформацію, що розкриває причини і наслідки результатів роботи підприємства, його стратегічних бізнес-одиниць і структурних підрозділів. Ці звіти є комплексним документом, що надає користувачеві достатньо великий обсяг інформації для ухвалення стратегічних

рішень і акцентує увагу на потенційних можливостях і ймовірних загрозах майбутніх періодів [3].

Зазначимо, що інформацію, яка формується в межах традиційного фінансового та податкового обліку, є неоперативною, не містить нефінансових показників і не структурована відповідно до підтримуваних підприємством процесів, функцій та ринкових сегментів, не можна розглядати як засіб інформаційної підтримки дій менеджменту. Фінансові показники, зібрані у відповідній звітності, не характеризують повністю стан підприємства і не дають змоги побудувати точний прогноз його розвитку. Тому необхідно використовувати нефінансові показники (наприклад, просування на ринок нового продукту, потенційні можливості, лояльність клієнтів, досвід, зацікавленість працівників та ін.), які повинні доповнювати фінансові показники і мати логічний зв'язок із ними.

Систему комплексного обліку фінансових і нефінансових показників, що отримала назву «збалансована система показників», на початку 1990-х рр. розробили американські вчені Роберт Каплан і Дейвід Нортон [15].

На наш погляд, використання збалансованої системи показників (ЗСП) є особливо важливим в умовах застосування контролінгу. Цей інструмент надає інформацію для моніторингу стану та динаміки процесів, створюючи базу для їх аналізу та планування, є основою управління ефективністю на рівні бізнес-процесів. Крім цього, ЗСП інтегрує показники оперативного контролінгу в підсистему стратегічного контролінгу. ЗСП доповнює систему фінансових параметрів минулих періодів, а також визначає:

- джерела зростання доходів;
- які клієнти його забезпечують і чому;
- ключові бізнес-процеси, на вдосконаленні яких має зосередитися підприємство, щоб якнайкраще донести свою унікальну пропозицію до споживача;
- напрями інвестування, з відповідною орієнтацією роботи з персоналом, розвитку внутрішніх систем підприємства, корпоративної культури та клімату [5, 7].

ЗСП прив'язана до систем бухгалтерського обліку та бюджетування. Система обліку являє собою інформаційну систему, яка дає змогу керівництву в будь-який момент отримувати вартісні та натуральні дані про діяльність підприємства. Істотне значення для виконання функції контролінгу має застосування фінансових даних підприємства в аналізі його майбутнього. Контролінг передбачає складання та ведення облікових записів бізнесу, інтерпретацію та представлення інформації, що міститься в них [13].

Бюджетування формує основу для планування та ухвалення управлінських рішень на підприємстві, оцінювання всіх аспектів фінансової спроможності підприємства, зміцнення фінансової дисципліни та підпорядкування окремих структурних підрозділів інтересам підприємства загалом та його власників. Процес бюджетування поділяється на окремі процедури: планування, виконання бюджетів, збирання та аналіз фактичних даних.

Бюджет – це кількісно-деталізований план діяльності підприємства загалом і окремих його сегментів, спрямований на досягнення цілей підприємства [8]. Бюджети уможливають постійний контроль за фінансовим станом підприємства, забезпечують його керівників усією необхідною інформацією, що дає змогу судити про правильність рішень, ухвалюваних керівниками структурних одиниць і розробляти заходи з коригування їхньої діяльності.

У. Гураль підкреслює, що важливою особливістю бюджетів є їх придатність для ухвалення управлінських рішень [8]. На відміну від бухгалтерського балансу, звіту про фінансові результати та інших форм бухгалтерської (фінансової) звітності, бюджет не має стандартизованої форми подання. Його форма і зміст залежать від потреб підприємства, особливостей його діяльності, масштабів і організації процесу бюджетування. Однак незалежно від форми бюджетів, використовуваної на підприємстві, інформація, що формується в системі бюджетування, повинна бути придатною для ухвалення управлінських рішень щодо залучення додаткових ресурсів, перегляду практики договірних відносин з контрагентами, призупинення або збільшення випуску та ін.

Структура і порядок складання бюджетів залежать від характеру центрів фінансової відповідальності (ЦФВ). Вся сукупність ЦФВ поділяється на чотири основні типи: центр доходів, центр витрат, центр прибутку, центр інвестицій. Центри відповідальності – це підрозділи або підприємства, керівники яких несуть відповідальність за ключові показники ефективності діяльності підприємства:

- центр доходів несе відповідальність за збутову діяльність підприємства;
- центр витрат – за виконання певного обсягу робіт (виробничого завдання) в рамках виділених на ці цілі ресурсів (його різновиди – центр центри закупівель і центри управлінських витрат);
- центр прибутку – за фінансовий результат від поточної діяльності;
- центр інвестицій – за ефективність інвестиційної діяльності [6].

На практиці виділяють набагато більше типів центрів відповідальності. Наприклад, центр маржинального доходу, відповідальний за маржинальний прибуток, або різновиди центрів витрат: центр закупівель, відповідальний за своєчасне і в повному обсязі постачання на підприємство необхідних матеріальних ресурсів у межах виділених на ці цілі лімітів; центр управлінських витрат, відповідальний за якісне виконання функцій управління.

Для ЦФВ характерна фінансова самостійність, тобто його керівник повинен мати можливість визначати і керувати фінансовим результатом ЦФВ. Для планування і контролю діяльності ЦФВ використовують систему ключових показників. Ключові показники для центру доходів, центру витрат, центру прибутку, центру інвестицій представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Ключові показники центрів відповідальності

Центри відповідальності	Ключові показники
Центри доходів	Обсяги продажів, грошові надходження, стан дебіторської заборгованості, витрати на реалізацію продукції, витрати на власне утримання та ін.
Центри витрат	Обсяги виконуваної роботи (виробничі завдання), якісні показники випуску продукції, величина і структура витрат на випуск продукції та її собівартість, показники ефективності використання засобів виробництва і трудових ресурсів та ін.
Центр прибутку	Рентабельність, структура оборотного капіталу, прибутковість акцій активів та ін.
Центр інвестицій	Показники ефективності інвестиційної діяльності (період окупності, ROI) та фінансового стану підприємства загалом (коефіцієнти фінансової незалежності та стійкості та ін.)

Джерело: складено автором на основі [6]

На нашу думку, ЦФВ надають необхідну інформацію, утворюючи інформаційні потоки для оперативного контролінгу. Інформаційно-аналітична інформація цього рівня є платформою для реалізації функцій стратегічного контролінгу.

I. Коркуна окрім традиційної моделі контролінгу виділяє аналітичну модель, що використовує інструменти бізнес-аналізу [3]. Відмінні риси вищезазначених моделей представлено в табл. 3.

Таблиця 3

Характеристика моделей контролінгу

Критерій оцінки	Модель контролінгу	
	Аналітична	Бюджетна
Головна мета	Найкращі результати в поточних умовах діяльності	Досягнення заздалегідь визначених результатів
Контролінгова одиниця	Бізнес-процес, ланцюги створення створення вартості	Структурні підрозділи підприємства
Головні індикатори	Прогностичні (випереджальні) та діагностичні	Діагностичні (відстаючі)
Характер документування	Звіти на основі інформаційних запитів користувачів	Стандартні звіти з обмеженою функціональністю
Користувачі	Різні групи стейкхолдерів відповідно до інформаційних потреб	Менеджери підприємства, керівники ЦФВ

Джерело: складено автором на основі [3]

Зазначимо, що в сучасних умовах економічний аналіз як інструмент

забезпечення ефективного використання інформації набуває рис бізнес-аналізу. Ми поділяємо точку зору Х.-Г. Кемпера, який визначає бізнес-аналіз як метод підтримки ухвалення управлінських рішень з використанням ІТ-систем на основі моніторингу та прогнозування ефективності та результативності підприємства [16]. Бізнес-аналіз передбачає єдність технічної підтримки формування корисної інформації про стан ринку і бізнесу та генерування на її основі знань із подальшим їх використанням для розроблення бізнес-моделей шляхом ідентифікації факторів, критичних для виробництва доданої вартості [3].

Усі згадані вище особливості інформаційно-аналітичного забезпечення ухвалення управлінських рішень, зокрема створення системи «якості» інформації для цілей управління через систему контролінгу, дадуть змогу об'єктивно складати плани як у довгостроковій, так і в короткостроковій перспективі, і, як результат, – спрямовувати систему управління підприємством на досягнення поставлених цілей і отримання кращого результату в поточних умовах.

Висновки. Проведене дослідження дало змогу узагальнити теоретико-методичні підходи до формування інформаційно-аналітичного забезпечення ухвалення управлінських рішень у системі контролінгу та визначити ключові напрями його розвитку в умовах цифровізації управління підприємством. Встановлено, що інформаційно-аналітичне забезпечення системи контролінгу є інтегруючим елементом між функціональними підсистемами маркетингу, логістики та збуту. Доведено, що ефективність контролінгу значною мірою залежить від якості інформації, її релевантності, своєчасності та інтегрованості у єдину інформаційну систему управління. Обґрунтовано, що інформаційно-аналітичне забезпечення має ґрунтуватися на чітко структурованих інформаційних потоках, сучасних методах оброблення даних, управлінській звітності та використанні інструментів стратегічного контролінгу, зокрема збалансованої системи показників для ухвалення рішень щодо планування збуту, управління запасами, логістичних витрат, каналів розподілу та взаємодії з клієнтами.

Встановлено відмінності між традиційною моделлю контролінгу, орієнтованою переважно на бюджетування та управлінський облік, і сучасною аналітичною моделлю, що передбачає застосування бізнес-аналітики, інтеграцію фінансових і нефінансових показників та підтримку стратегічного управління. Підтверджено, що впровадження сучасних інформаційно-аналітичних інструментів сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, зниженню рівня невизначеності та покращенню координації діяльності центрів відповідальності. Це сприяє оптимізації витрат, покращенню якості обслуговування споживачів і зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розвитком цифрових технологій контролінгу, використанням великих даних та аналітики в управлінні ланцюгами постачання і клієнтськими відносинами.

Надійшла 02.03.2026

Прорецензована 07.03.2026

Підписана до друку 17.03.2026

Оприлюднена 31.03.2026

Список використаних джерел

1. Абушов Т. А. Термінологія управління інформацією на підприємстві. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 38. С. 5–12. DOI: 10.32782/2522-1256-2023-38-01.
2. Тріль Г. М. (2016). Управління інформаційними потоками в логістичній системі торговельно-виробничого підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2026. № 2 (51). С. 207–216.
3. Коркуна І., Мацюк С., Маркевич Ю. Використання інформаційних потоків у системі управління підприємством. *Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми активізації рекреаційно-оздоровчої діяльності населення» (10–11 травня 2024 р.)*. Львів: ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2024. С. 28–32. URL: <https://repository.ldufk.edu.ua/server/api/core/bitstreams/35c7e85d-e19a-4a30-b21c-688fa5da00ca/content>
4. Олійниченко О. М. Роль інформації в інформаційних потоках управління підприємством. *Проблеми економіки підприємств в умовах сталого розвитку : тези доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції (19–20 березня 2009 р.)*. Київ: НУХТ, 2009. С. 99. URI: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/12341>
5. Терещенко О. О., Гернего Ю. О., Іванець І. В. Фінансовий контролінг і дью ділідженс в інформаційно-аналітичному забезпеченні операцій злиття та поглинання підприємств. *Фінанси України*. 2024. № 4. С. 89–108. DOI: 10.33763/finukr2024.04.089
6. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент: теорія, методологія, практика. 4-е вид. Київ: КНЕУ, 2022. 456 с.
7. Погрішук Г. Б., Руденко В. В. Управління фінансовою стійкістю підприємства в умовах ринкової турбулентності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 6. С. 773–778. URI: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/158.pdf>
8. Гураль У., Дмитрієва І. Бухгалтерський облік як інформаційна система підприємства. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток соціально-економічних систем в геоeкономічному просторі: теорія, методологія, організація обліку та оподаткування» (11–12 травня 2017 р.)*. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2017. С. 73–75.
9. Якубенко І. М. Інформаційно-комунікаційні потоки в управлінні підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1. С. 90–95. URI: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1819>
10. Цюцюра М. І., Криворучко О. В., Мединська Т. М. Структура інформаційних потоків в інформаційній системі виробничого підприємства. *Управління розвитком складних систем*. 2019. № 37. С. 205–209. DOI: 10.6084/m9.figshare.9783248
11. Кошельок Г., Губанов, М. (2024). Інформаційно-аналітичне забезпечення управління грошовими потоками підприємства. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 384–389. DOI: 10.32782/2224-6282/189-67
12. Horváth & Partners. URL: <https://www.consultancy.eu/firms/horvath-partners>
13. Пушкар М. С. Управлінський облік. Тернопіль: Карт-бланш, 2011. 336 с.
14. Horváth P. Controlling. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2006. 832 p.
15. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, 1996. 332 p.
16. Kemper H.-G., Mehanna W., Unger C. Business Intelligence – Grundlagen und praktische Anwendungen. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH, 2006. P. 210.

References

1. Abushov, T. A. (2023). Terminolohiia upravlinnia informatsiieiu na pidpriemstvi [Terminology of information management at the enterprise]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia – Entrepreneurship and Trade*, 38, 5–12. DOI: 10.32782/2522-1256-2023-38-01 [in Ukrainian].
2. Tril, H. M. (2016). Upravlinnia informatsiinymy potokamy v lohistychnii systemi torhovelno-vyrobnychoho pidpriemstva [Management of information flows in the

- logistics system of a trade and production enterprise]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, 2 (51), 207–216 [in Ukrainian].
3. Korkuna, I., Matsiuk, S., & Markevych, Yu. (2024). Vykorystannia informatsiinykh potokiv u systemi upravlinnia pidpriemstvom [Using information flows in the business management system]. *Problemy aktyvizatsii rekreatsino-ozdorovchoi diialnosti naseleння [Problems of intensifying the recreation and rehabilitation activities of the population]*: Proceedings of the XIV International Scientific and Practical Conference (May 10–11, 2024). Lviv: Ivan Boberskyi Lviv State University of Physical Culture, 28–32. Retrieved from <https://repository.ldufk.edu.ua/server/api/core/bitstreams/35c7e85d-e19a-4a30-b21c-688fa5da00ca/content> [in Ukrainian].
 4. Oliinychenko, O. M. (2009). Rol informatsii v informatsiinykh potokakh upravlinnia pidpriemstvom [The role of information in business management information flows]. *Problemy ekonomiky pidpriemstv v umovakh staloho rozvytku [Problems of business economy in the sustainability context]*: Proceedings of the V International Scientific and Practical Conference (March 19–20, 2009). Kyiv: National University of Food Technologies, 99. Retrieved from <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/12341> [in Ukrainian].
 5. Tereshchenko, O. O., Herneho, Yu. O., & Ivanets, I. V. (2024). Finansovyi kontrolinh i diu dilidzhens v informatsiino-analitychnomu zabezpechenni operatsii zlyttia ta pohlynannia pidpriemstv [Financial controlling and due diligence in the information and analytical support of mergers and acquisitions]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, 4, 89–108. DOI: 10.33763/finukr2024.04.089 [in Ukrainian].
 6. Blank, I. A. (2022). *Finansovyi menedzhment: teoriia, metodolohiia, praktyka [Financial management: theory, methodology, practice]*. 4th ed. Kyiv: Kyiv National Economic University [in Ukrainian].
 7. Pohrishchuk, H. B., & Rudenko, V. V. (2015). Upravlinnia finansovoju stiiikistiu pidpriemstva v umovakh rynkovoi turbulentsnosti [Management of enterprise financial stability under market turbulence]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and National Economic Problems*, 6, 773–778. Retrieved from <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/158.pdf> [in Ukrainian].
 8. Hural, U., & Dmitriiieva, I. (2017). Bukhhalterskyi oblik yak informatsiina systema pidpriemstva [Accounting as an information system of the enterprise]. *Rozvytok sotsialno-ekonomichnykh system v heoekonomichnomu prostori: teoriia, metodolohiia, orhanizatsiia obliku ta opodatkuвання [Developing the socio-economic systems in the geo-economic space: theory, methodology, organization of accounting, and taxation]*: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (May 11–12, 2017). Ternopil: Palyanytsia V. A., 73–75 [in Ukrainian].
 9. Yakubenko, I. M. (2018). Informatsiino-komunikatsiini potoky v upravlinni pidpriemstvom [Information and communication flows in enterprise management]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economics. Management. Business*, 1, 90–95. Retrieved from <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1819/1729> [in Ukrainian].
 10. Tsiutsiura, M. I., Kryvoruchko, O. V., & Medynska, T. M. (2019). Struktura informatsiinykh potokiv v informatsiinii systemi vyrobnychoho pidpriemstva [Structure of information flows in the information system of a manufacturing enterprise]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system – Management of Development of Complex Systems*, 37, 205–209. DOI: 10.6084/m9.figshare.9783248.v1 [in Ukrainian].
 11. Koshelok, H., & Hubanov, M. (2024). Informatsiino-analitychne zabezpechennia upravlinnia hroshovymy potokamy pidpriemstva [Information and analytical support for enterprise cash flow management]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, 189, 384–389. DOI: 10.32782/2224-6282/189-67 [in Ukrainian].
 12. Horváth & Partners (n.d.). Retrieved from <https://www.consultancy.eu/firms/horvath-partners>
 13. Pushkar, M. S. (2011). *Upravlinskyi oblik [Management accounting]*. Ternopil: Kart-blansh [in Ukrainian].
 14. Horváth, P. (2006). *Controlling*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
-

15. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
16. Kemper, H.-G., Mehanna, W., & Unger, C. (2006). *Business Intelligence – Grundlagen und praktische Anwendungen*. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

Посилання на статтю:

Москвічова О. С. Інформаційно-аналітичне забезпечення ухвалення управлінських рішень у системі інтегрованого контролінгу маркетингу та логістики підприємства. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. праць*. 2026. № 1. С. 120 – 135. DOI: 10.31767/nasoa.1-2026.11

Link to the article:

Moskvichova, O. S. (2026). Informatsiino-analitychne zabezpechennia pryiniattia upravlinskykh rishen u systemi intehrovanoho kontrolinhu marketynhu ta lohistyky pidpriemstva [Management Decision-Making in the System of Integrated Controlling of Marketing and Logistics at Enterprise Level: Information and Analytical Support]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu – Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Audit*, 1, 120 – 135. DOI: 10.31767/nasoa.1-2026.11 [in Ukrainian].