

<sup>1</sup>Львівський національний університет ім. Івана Франка, м. Львів

## ІНТЕГРАЦІЙНА ОСНОВА ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РІШЕНЬ В СТАНДАРТИЗОВАНІЙ СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

В статті розглянуто теоретико-концептуальний зміст інтеграційної основи інформаційного забезпечення управлінських рішень в системі менеджменту суб'єкта господарювання, в якій запроваджуються стандарти систем управління (ССУ). З'ясовано, що головна особливість цього змісту полягає у тому, що інтеграційна основа ґрунтується на зв'язку ССУ із стандартом інтегрованої звітності, яка займає найвищий рівень в інформаційній структурі системи менеджменту. Інформаційне наповнення рішень, з урахуванням цього зв'язку, відбуватиметься за блоками інформаційних потреб суб'єкта і зацікавлених сторін. Структуровано сукупність інформаційних блоків. Запропоновано, з огляду створення передумов інформаційної інтеграції, формувати такі інформаційні блоки через призму спільних для стандартів базових категорійних елементів, як теоретично узагальнених і уніфікованих елементів-прототипів категорій менеджменту. Інформаційні блоки разом з базовими категорійними елементами і стандартами систем управління слугуватимуть підґрунтям інтеграційної основи. Концептуальний зміст основи складатиме інтеграційний процес супроводу управлінських рішень, що реалізовуватиметься на зазначеному підґрунті. Механізм такого процесу передбачає утворення, під час проєктування і виконання рішень, інтеграційних ознак з управління господарськими процесами, в поєднанні з ознаками самоорганізаційного управління, та у прив'язці до базових категорійних елементів, інформаційних блоків і стандартів систем управління. Розроблено і на прикладі проілюстровано схему інтеграційного процесу набуття ознак та інформування про них. Наведене вище концептуальне представлення інтеграційної основи дає змогу ідентифікувати поєднані інтеграційні і самоорганізаційні ознаки по усій інформаційній структурі системи менеджменту, керувати формуванням ознак, досягаючи економічних результатів і стану, співвідносних зі сталим розвитком суб'єкта господарювання.

**Ключові слова:** базовий категорійний елемент; інтеграційна ознака; інтеграційний процес; інформаційний блок; самоорганізаційна ознака; стандарт інтегрованої звітності; стандарт системи управління.

**Постановка проблеми.** Система менеджменту суб'єкта господарювання, в якій запроваджуються стандарти систем управління, стає зорієнтованою на реалізацію вимог стандартів в її функціональних підсистемах (маркетингу, обліку і аналізу, управління виробництвом, управління персоналом та інших). Управлінські рішення, які приймаються і реалізуються за інформацією підсистем, прагматично тяжіють до інтегрованого використання інформації за вимогами стандартів. Тобто для рішень важливим є інтегроване представлення інформації про діяльність загалом та її окремі процеси. До такої умови додається ще й чинник міжстандартної інтеграції, що проявляється у створенні інтегрованої системи менеджменту на основі інтегрованих (комплексованих) стандартів систем управління. Для того, щоб домогтися інтегрованих управлінських рішень, потрібне інтегроване інформаційне забезпечення функціональних підсистем, з урахуванням представництва стандартів в підсистемах. Отже, процеси прийняття і реалізації рішень повинні супроводжуватися відповідними до них процесами набуття ознак інтеграції у інформаційно відтворюваних стандартно-орієнтованих господарських процесах, які перебувають в площині самоорганізаційного управління. За таким інтеграційним процесом рішення ставатимуть інтегрованими в управлінському самоорганізаційному процесі. Виникає необхідність у базуванні рішень на спільній, для всіх компонентів системи менеджменту, основі, яка забезпечувала б інформаційно інтегровану реалізацію вимог стандартів у відкритій самоорганізованій системі. Актуальність такої проблемної потреби обумовлює дослідницький пошук її вирішення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Інтегрована система менеджменту, в прикладному аспекті, функціонує як інтегрована інформаційна система. Інформаційне забезпечення такої системи представлено: інтегрованою базою (централізовано, розподіленою) одноразово введених і, за технічної необхідності, дубльованих даних; базою знань – інтелектуальним ресурсом, інформаційно-технологічно інтегрованим для різних користувачів бази даних, який використовується в процесах прийняття і реалізації рішень [1; 2; 3; 4]. Інформаційна інтеграція в системі досягається на практиці з допомогою технологічно інтегрованих програмно-технічними засобів. Тут йдеться про конструкторські технологічні рішення із досягнення інтеграції підсистем, комплексів задач і самих задач управління, можливості втілення яких сьогодні наявні. Управлінські рішення додають особливості інтеграційному процесу, яка полягає у тому, що

у ньому повинні створюватися ознаки інтеграції з управління господарськими процесами. Конструктивно інформаційна система повинна забезпечити набуття інтеграційних ознак, в межах «управлінської інтеграції».

Застосовуючи стандартизований підхід до побудови системи менеджменту треба врахувати стандарти надання інформації, які представлені стандартами звітності. Звернемо увагу на стандарт з інтегрованого звіту IIFR (International Integrated Framework Reporting), в якому подається нефінансова і фінансова інформація про діяльність [5]. Він займає найвищий рівень інформаційної ієрархії і є базовим для складання комплексного звіту про ESG (Environmental, Social, Governance.) – діяльність з використанням відповідної інформаційно-облікової метрики представлення даних. Зокрема, застосовується для складання національного звіту про управління [6]. Стандарт IIFR задіяний, разом з міжнародними стандартами фінансової звітності, до розробки міжнародних стандартів сталості в межах Фонду звітності про цінності (Value Reporting Foundation) [7], що підкреслює його важливість для розвитку інтегративної інформаційної якості у бухгалтерському обліку, як головному постачальнику інформації для управління.

Рішення, які приймаються за даними інтегрованого звіту або даними, які формуються для нього протягом звітного періоду, повинні містити інтеграційні ознаки, пов'язані з цими даними. Отже, потрібні знання інтеграційного процесу, які доповнюватимуть управлінські знання (зокрема, знання ознак самоорганізації). Загалом база знань інформаційної системи повинна інтегрувати знання усіх видів для забезпечення інтегрованих самоорганізаційних управлінських рішень.

Симетрично треба підходити і до застосування стандартів систем управління. Інтегрована система менеджменту, яка будується на стандартах ISO (IMSS – integrated management system standards), також повинна концептуально базуватися на засадах інтеграційного процесу втілення вимог стандартів в інформаційному забезпеченні управлінських функціональних підсистем. Для міжстандартної інтеграції прийнятною є HLS-структура (High-Level Structure), яка дає змогу комплексувати стандарти за однаковими структурними елементами [8]. Поряд з цим, застосовуючи до побудови IMSS-системи рекомендації [9] з інтеграції стандартів, треба опиратися на спільні для стандартів систем управління і звітності конструктивні елементи.. Вони повинні бути уніфіковані для економічного управління (як самоорганізаційного) в ув'язці з інтеграційним процесом

(інтегрованим управлінням), що даватиме змогу цілісно формувати інформацію для управлінських рішень, співвідносно з вимогами-потребами стандартів систем управління. Такий контекст бачення інтегрованого інформаційного забезпечення рішень в стандартизованій системі менеджменту задає напрям подальшого дослідження.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у виробленні концептуальних положень інтеграційної основи інформаційного забезпечення управлінських рішень (з представленням інтеграційного процесу набуття інтегративних якостей в рішеннях із самоорганізаційного управління господарськими процесами) в системі менеджменту суб'єкта господарювання, побудованій за стандартами систем управління і звітності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Наповнення інформацією управлінських рішень і надання інформації зацікавленим сторонам, відбуватиметься через призму базових категорійних елементів (БКЕ). Такі елементи уніфіковано представляють, на рівні категорій менеджменту, принципові положення і елементи стандартів звітування і стандартів систем управління. Базовими категорійними елементами будуть: концепція управління, бізнес-стратегія, бізнес-модель, бізнес-процеси, результати діяльності, стан суб'єкта, ризики та можливості, перспективи суб'єкта господарювання. З допомогою БКЕ структуруватимуться потреби у вхідній і вихідній інформації, представленій інформаційними блоками. Інформаційний блок – цілісна структурована сукупність систематизованої інформації, призначеної для зовнішніх і внутрішніх потреб управління діяльністю суб'єкта господарювання. Поняття інформаційний блок далі використовуватимемо як узагальнений термін означення сукупності інформації цільового призначення в розумінні суб'єкта господарювання і зацікавленої сторони. До інформаційних блоків належатимуть:

зовнішня регламентно-нормативна звітна інформація (звітність: фінансова; за податками і зборами; статистична; додаткова – з інформативним розширенням та доповненням (наприклад, інформацією про інтеграційний і самоорганізаційний чинники управління, зокрема, з аналітичними оцінками (через ступені інтеграції і самоорганізації) їхніх впливів на зміну показників звітності та інше);

зовнішня регламентно-варіативна звітна інформація (обов'язковий звіт з управління із запропонованим змістовним

контентом від суб'єкта господарювання або прототипна звітність (аналогоподібний звіт з управління, який розробляється за ініціативи суб'єкта, але не є обов'язковим), яка створюється в результаті використання і опрацювання інформації попереднього блоку, з можливим (за необхідністю) додатковим розширенням або доповненням додатково опрацьованої інформації (яка не перебувала в «полі інтересів» попереднього інформаційного блоку; зазначимо, що звіт з управління та його прототипи міститимуть інформацію про результати аналізу діяльності суб'єкта господарювання);

особлива додаткова зовнішня звітна інформація (унікальні інформаційні повідомлення) на запит зацікавленої сторони, що не містилася у попередніх двох інформаційних блоках; зауважимо, що інформація даного блоку та двох попередніх надається зацікавленим сторонам з обмеженням, враховуючи потенційне нанесення шкоди суб'єкту внаслідок витоку суттєво важливої інформації;

внутрішня звітна інформація, що формується протягом звітного періоду (проміжна і фрагментарна звітність; звітність управлінського обліку, що опрацьовується для внутрішніх управлінських потреб та може надаватися в обмежено допустимому обсязі для зацікавлених сторін, якщо сприятиме їхній співпраці з суб'єктом);

внутрішня оперативна і ситуативно-епізодична інформація, яка перебуває в зоні контролю (моніторингу) суб'єкта господарювання (наприклад, ключові показники критичності), та може надаватися в обмеженому форматі зацікавленим сторонам, як учасникам бізнес-процесів;

інформація із зовнішнього середовища, яка регламентує законодавче і нормативно-правове поле діяльності суб'єкта господарювання та використовується для опрацювання в межах зв'язків з іншими інформаційними блоками.

Названі інформаційні блоки представлятимуть такі ієрархічні рівні інформаційних утворень:

«макро-блоки», наприклад, фінансова звітність, нефінансова звітність, комбінована звітність з фінансовою і нефінансовою інформацією;

«міні-блоки», наприклад, звіт про фінансові результати у фінансовій звітності, статистичний звіт з праці у нефінансовій звітності, звіт з управління (інтегрований звіт) у комбінованій звітності, які за необхідності можуть містити підблоки з розширеною і доповненою інформацією;

«мікро-блоки», наприклад, структурні елементи – розділи, а за ними розміщуватимуться інформаційні сукупності – змістовні

характеристики структурних елементів (наприклад, показники в розділах звітів); подальше розбиття можна проводити в розрізі джерел виникнення змістовних характеристик (показників).

В ієрархії інформаційних блоків стандартизована звітність займає найвищий рівень.

Для стратегічної розбудови системи менеджменту як інтегрованої, яка базуватиметься і розширюватиметься на системі стандартів, необхідно врахувати конструктивну сполучність інформаційних блоків і стандартів систем управління, що є передумовою досягнення ефекту від поєднання інтеграції і самоорганізації в управлінні діяльністю суб'єкта господарювання та взаємовідносинами його із зацікавленими сторонами.

Інтеграційно-самоорганізаційне опрацювання інформації передбачає набуття інформаційними блоками поєднаних інтеграційних і самоорганізаційних ознак системи менеджменту суб'єкта (скомпонованих інтеграційно-самоорганізаційних ознак), значення яких є результатом економічно обґрунтованих рішень із здійснення інтегрованих господарських процесів (бізнес-процесів) в межах самоорганізаційного управління та управління інтеграційними процесами.

Інтеграційні ознаки виступають елементами інтеграційного базису системи менеджменту. Вони формуються під впливом ознак самоорганізаційного управління, що дає змогу підтримувати статус інтегрованої системи менеджменту суб'єкта господарювання як самоорганізованої системи з властивістю протидії дезінтеграції. Загальносистемні інтеграційні і самоорганізаційні ознаки представлені в працях [10; 11]. Ознаки обох видів плануються і набувають значень за управлінськими рішенням. Завдання полягає у тому, щоб домогтися закріплення ознак за інформаційними блоками, що дасть змогу відслідковувати формування інформації (за «операційним трафіком») у ході реалізації управлінських рішень, які передбачають виконання інтеграційних і самоорганізаційних дій, та забезпечити нерозривність інформування для тактичного і стратегічного управління.

Поєднуюватимуться окремі категорійноорієнтовані загальносистемні інтеграційні та самоорганізаційні ознаки, які компонуватимуться у пари за однаковими базовими категорійними елементами та інтерпретуватимуться (деталізуватимуться) за змістом (змістовними характеристиками) цих елементів, утворюючи композиції інтеграційно-самоорганізаційних ознак (ICO). Далі категорійно скомпоновані ICO повинні набути специфіковану приналежність до інформаційних блоків і пов'язаних з ними стандартів систем управління інтегрованої системи на рівні

змістовних характеристик. Ознаки повинні бути адаптивно узгоджені з урахуванням суміщення внутрішньо-стандартної і міжстандартної інтеграції. Перетворення інтеграційних і пов'язаних з ними самоорганізаційних ознак проілюстровано на рисунку.

Головною особливістю схеми поєднання ознак є те, що для утворення специфікованих інтеграційно-самоорганізаційних ознак розробник спирається на два взаємопов'язаних конструктивних елементи:

перший – інтеграційні блоки як джерело інформування і забезпечення управлінських рішень і як наповнення стандартів систем управління (модулів підсистеми впровадження і функціонування стандартів інтегрованої системи; відповідно до підпунктів 5.22, 7.4, 7.5 HLS-структури стандартів);

другий – стандарти систем управління, що запроваджуються (наприклад, існуюча система управління проходить сертифіковану стандартизацію та наповнюється суб'єктним змістом з відповідними йому інформаційними блоками (інформаційною базою): існуючими, які впорядковуються; новими, що створюються на вимогу стандартів).

Перейдемо до змістовно-конструкторського наповнення викладеного концептуального бачення інтеграційної основи інформаційного забезпечення управління діяльністю суб'єкта господарювання. Закріплення інтеграційних ознак, у поєднанні з самоорганізаційними ознаками, за інформаційних блоками (ІБ) і стандартами систем управління (ССУ), опосередковано через базові категорійні елементи, дають змогу інформаційно відображати (відтворювати) реалізацію системної властивості емерджентності (інтегративної властивості), як синергетичний інформаційно відтворений результат. Одночасно транспарентно відтворюватиметься інтегративна якість через рівні досягнення значень ознак та ступенів інтеграції і самоорганізації з оцінкою їх впливу на результат як позиційно, так і в цілому.

Проілюструємо на прикладі реалізацію механізму інтеграційного процесу в системі менеджменту суб'єкта господарювання, яка набуває статусу інтегрованої на основі стандартів звітності і систем управління. Етапність реалізації процесу відповідає послідовності поєднання інтеграційних і самоорганізаційних ознак за схемою, представленою на рисунку. Оберемо базовий категорійний елемент «результати діяльності» і провідний інформаційно-економічний вид інтеграції (по відношенню до цільового, функціонального, організаційного, інформаційно-прикладного видів) системи управління суб'єкта господарювання. Сформулюємо категорійноорієнтовані ознаки за цим видом, взявши за основу, для прикладу, по одній із загальносистемних інтеграційних





інформаційно-економічних ознак і самоорганізаційних ознак (мітка 1 на рисунку). Загальносистемну інтеграційну ознаку обираємо за принциповою інтеграційною інформаційною і економічною вимогою «узгодженість». Інформаційна вимога: «Узгодженість інформаційної структури з цільовою, функціональною, організаційною структурами («інфраструктурне» позиціювання)». Економічна вимога: «Узгодженість структур системи управління і показників економічної результативності діяльності суб'єкта господарювання». Загальносистемна самоорганізаційна ознака за принциповою вимогою «когерентність»: «Досягти узгодженого інформаційного «інтерферованого» на економічній основі проходження рішень по налаштованій структурі для досягнення результату-ефекту, співвідносного із стійкістю стану».

Формулювання ознак буде загальним (теоретичним), а конкретним (практичним) змістом наповнюватиметься відповідно до конкретного суб'єкта господарювання.

Категорійноорієнтована інтеграційна ознака (КІО) формулюється так: «Інформаційно-економічна структура системи управління забезпечує концентрацію і локалізацію інформації про результати діяльності в елементах цільової, функціональної, організаційної структур, через показник економічного ефекту і ефектоформуючі показники, які репрезентативні для визначення стану суб'єкта господарювання. Система економічних показників ієрархічно впорядкована, вертикально і горизонтально позиціонована та прийнятна для скоординованого управління економічною результативністю». Категорійноорієнтована самоорганізаційна ознака (КСО): «Наскрізні рішення дають змогу ідентифікувати і аналітично опрацьовувати інформаційно-економічні характеристики господарських процесів і факторних впливів, у ланцюжку рекурсивно визначеного і збалансованого проходження процесів по структурі, впливаючи на формування результату-ефекту, співвідносного із стійкістю стану».

Скомпонована (композиційна) інтеграційно-самоорганізаційна (ІС) ознака (ІСО) за базовим категорійним елементом «результати діяльності» (мітка 2 на рисунку) представлятиме собою конкатенацію формулювань КІО і КСО, наведених вище. Для отримання ІС ознаки, деталізованої за змістовними характеристиками БКЕ «результати діяльності» (мітка 3 на рисунку), наприклад, «цільові результати діяльності» і «фактори, що вплинули на результат у ході створення цінності (в процесі створення вартості)», формулювання композиційної ІСО буде доповнено таким висловлюванням:

«Підібрано методи і способи (адекватні в інформаційно-економічній площині їх застосування) аналітичного оцінювання ступеня досягнення цільових результатів та факторних впливів на них у фінансовому і нефінансовому вираженнях та кількісному і якісному вимірах». Специфікація деталізованої композиційної ІСО за змістовною характеристикою структурного елемента інформаційного блоку (мітка 4 на рисунку), на прикладі розділу «Результати діяльності» Звіту про управління, передбачатиме формулювання з таким доповненням деталізованої: «Аналітичні інструменти параметризовано відповідно до вимог (змістовних характеристик) розкриття інформації у Звіті про управління за напрямом «Результати діяльності» (розділ III, пункт 2 Методичних рекомендацій [6])». До цього формулювання буде додано висловлювання, яке відобразить специфікацію за змістовною характеристикою структурного елемента обраного стандарту системи управління (мітка 5 на рисунку), наприклад: «Параметризовані аналітичні інструменти позиціоновано стосовно вимог розділу 9 «Оцінювання дієвості», пункту, 9.1 «Моніторинг, вимірювання, аналізування та оцінювання», стандарту ДСТУ ISO 90001:2015 «Системи управління якістю»». Виходячи з імплементації стандарту у функціональних підсистемах системи управління суб'єкта господарювання, отримане вище збірне формулювання інтеграційно-самоорганізаційної ознаки подаватиметься (мітка 6 на рис. 1), на прикладі відношення стандарту до підсистеми обліку і аналізу, в контексті: «Проведено факторний і динамічний аналіз результатів діяльності з розкриттям змісту аналітичних оцінок в інформаційно-операційній економічній інтерпретації реалізації вимог стандарту ДСТУ ISO 90001:2015 у підсистемі обліку і аналізу інтегрованої системи управління. Виокремлено акцентовані оцінки з позиції суттєвості впливу результатів діяльності на економічний стан суб'єкта господарювання та стани інтеграції і самоорганізації системи управління суб'єкта». Зміст ІС ознаки додатково наповнюватиметься інформацією з інших функціональних підсистем. Наприклад, стосовно реалізації вимог ДСТУ ISO 90001:2015 щодо впливу зв'язків суб'єкта з постачальниками і покупцями на результати діяльності, інформація надаватиметься підсистемою маркетингу. Також надаватиметься інформація про оцінку рівнів досягнення запланованих значень кожної інтеграційної ознаки, з додаванням відповідної самоорганізаційної ознаки, за господарськими процесами (бізнес-процесами) як інтегрованими, так і такими, що були піддані дезінтеграції.

Збірний «образ» інтеграційної і самоорганізаційної ознак у вигляді формулювань-висловлювань є ескізом для робочого представлення («кристалізації») ознак в управлінських рішеннях, які реалізують вимоги стандартів систем управління та їх інформаційного забезпечення в інтегрованій системі управління суб'єкта господарювання.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Оснащення інформаційних блоків і ССУ інтеграційними і самоорганізаційними ознаками (у формалізованому представленні) дасть змогу приймати і реалізовувати інтегровані рішення із самоорганізаційного управління бізнесом в межах ESG-діяльності, а також одночасно забезпечити підтримку самої системи менеджменту, базованої на стандартах, які охоплюються інтеграцією. Створюються передумови і надається можливість: ідентифікувати інформацію по усій структурі системи управління, заглиблюючись у найнижчі рівні її виникнення чи формування, та точково комплексно впливати на досягнення необхідних значень інтеграційних ознак, поєднано із самоорганізаційними; отримувати економічні результати і стан на інтеграційній основі діяльності, досягаючи привабливості бізнесу, та ефективно самоорганізаційно утримувати поступ сталого розвитку. Суб'єкт господарювання стає більш репрезентативним для сторін, зацікавлених у партнерстві. Інтеграційна основа зближення суб'єкта із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) як рефлексуючими агентами складатиме предмет подальшого дослідження.

1. ДСТУ ISO/IEC TR 10032:2012. Інформаційні технології. Еталонна модель керування даними (ISO/IEC TR 10032:2003, IDT). URL: [http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=54418](http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=54418) (дата звернення: 05.03.2022).
2. Антоненко В. М., Мамченко С. Д., Рогушина Ю. В. Сучасні інформаційні системи і технології: управління знаннями : навч. посіб. Ірпінь : Національний університет ДПС України, 2016. 212 с.
3. Морзе Н. В., Піх О. З. Інформаційні системи : навч. посіб. Івано-Франківськ : «Лілея НВ», 2015. 384 с.
4. Павлиш В. А., Гліненко Л. К., Шаховська Н. Б. Основи інформаційних технологій і систем : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2018. 620 с.
5. International Integrated Framework Reporting. URL: <https://www.integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/> (дата звернення: 05.12.2021).
6. Методичні рекомендації зі складання звіту про управління : наказ Міністерства фінансів України від 07.12.2018 № 982. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0982201-18#Text> (дата звернення: 19.03.2022).
7. Value Reporting Foundation. URL: <https://www.valuereportingfoundation.org/#> (accessed on: 21.03.2022).
8. HIGH-LEVEL STRUCTURE – HLS. URL: <https://www.iso.org/management-system-standards-list.html> (accessed on: 01.02.2022).
9. GUIDANCE ON INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM STANDARDS JUST UPDATED By Clare Naden on 15 November 2018. URL: <https://www.iso.org/news/ref2347.html> (accessed on: 01.02.2022).
10. Цікало Є.

Формування інтеграційного базису системи управління суб'єкта господарювання. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2016. Вип. 35. Ч. 2. С. 287–293. **11.** Цікало Є. Функціонування і розвиток інтегрованих систем управління в умовах динамічних змін. *Вісник Львівського університету. Сер. Економічна*. 2016. Вип. 53. Ч. 1. С. 187–195.

## REFERENCES:

1. DSTU ISO/IEC TR 10032:2012. Informatsiini tekhnolohii. Etalonna model keruvannia danymy (ISO/IEC TR 10032:2003, IDT). URL: [http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id\\_doc=54418](http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=54418) (data zvernennia: 05.03.2022).
2. Antonenko V. M., Mamchenko S. D., Rohushyna Yu. V. Suchasni informatsiini systemy i tekhnolohii: upravlinnia znanniamy : navch. posib. Irpin : Natsionalnyi universytet DPS Ukrainy, 2016. 212 s.
3. Morze N. V., Pikh O. Z. Informatsiini systemy : navch. posib. Ivano-Frankivsk : «Lileia NV», 2015. 384 s.
4. Pavlysh V. A., Hlinenko L. K., Shakhovska N. B. Osnovy informatsiinykh tekhnolohii i system : pidruchnyk. Lviv : Lvivska politehnika, 2018. 620 s.
5. International Integrated Framework Reporting. URL: <https://www.integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/> (data zvernennia: 05.12.2021).
6. Metodychni rekomendatsii zi skladannia zvituv pro upravlinnia : nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 07.12.2018 № 982. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0982201-18#Text> (data zvernennia: 19.03.2022).
7. Value Reporting Foundation. URL: <https://www.valuereportingfoundation.org/#> (accessed on: 21.03.2022).
8. HIGH-LEVEL STRUCTURE – HLS. URL: <https://www.iso.org/management-system-standards-list.html> (accessed on: 01.02.2022).
9. GUIDANCE ON INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM STANDARDS JUST UPDATED By Clare Naden on 15 November 2018. URL: <https://www.iso.org/news/ref2347.html> (accessed on: 01.02.2022).
10. Tsikalo Ye. Formuvannia intehratsiinoho bazysu systemy upravlinnia subiekta hospodariuvannia. *Formuvannia rynkovoї ekonomiky v Ukraini*. 2016. Vyp. 35. Ch. 2. S. 287–293.
11. Tsikalo Ye. Funktsionuvannia i rozvytok intehrovanykh system upravlinnia v umovakh dynamichnykh zmin. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Ser. Ekonomichna*. 2016. Vyp. 53. Ch. 1. S. 187–195.

---

**Tsikalo Y. I.** <sup>[1; ORCID ID: 0000-0001-8051-9299]</sup>,

Candidate of Economics (Ph.D.), Associated Professor

<sup>1</sup>Ivan Franko National University of Lviv, Lviv

## INTEGRATING BASIS OF INFORMATION SUPPORT FOR DECISIONS FOR A STANDARDIZED MANAGEMENT SYSTEM

The article considers the theoretical and conceptual content of integrating the basis of information support for management decisions in the management system, which will introduce standards of management systems for the business entity. It was found that the main feature of this content is that the integrating basis is based on the connection of management system

standards with the standard of integrated reporting. The latter occupies the highest level in the information structure of the management system. The information content of the decisions will be based on the information needs of the entity and stakeholders. The set of information blocks was structured. It is proposed to form such information blocks through the prism of common basic categorical elements in order to create the preconditions for the integration of information. Basic categorical elements are theoretically generalized and unified. They are prototypes of management categories. Information blocks together with basic categorical elements and standards of management systems will serve as the subbasis of the integration basis. The conceptual content of the integration basis will be represented by the integration process of supporting management decisions. The process will be implemented on the specified subbasis. The mechanism of such a process involves the formation of integration signs, business process management, combination with signs of self-organization management, as well as linking to the basic categorical elements, information blocks and standards of management systems. The mechanism will work during the design and implementation of decisions. The scheme of the integration process of acquiring features and informing about them is developed and illustrated by example. The above conceptual representation of the integration basis allows: identify combined integration and self-organizational signs throughout the information structure of the management system; manage the formation of signs so as to achieve economic results and a state commensurate with the sustainable development of the entity.

**Keywords:** basic categorical element; integration process; information block; integration sign; self-organizational sign; standard of integrated reporting; management system standards.

Отримано: 22 березня 2022 р.  
Прорецензовано: 24 березня 2022 р.  
Прийнято до друку: 25 березня 2022 р.