

УДК 658.012.123

## **ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

*І. Вагнер, к.е.н.*

*Львівський інститут банківської справи  
Університету банківської справи НБУ*

**Постановка проблеми.** Прийняття будь-яких рішень починається з обґрунтування та чіткого формування кінцевих цілей. При цьому проблемну ситуацію розглядають як єдину систему, у межах якої виявляють наслідки і взаємозв'язки кожного часткового рішення, вивчають можливі альтернативні варіанти досягнення цілей. Керівництво вищого рівня має бачити перспективи розвитку національної економіки, чітко знати, як пов'язані між собою господарські одиниці та вплив кожної з них на досягнення мети, як зміни, що виникають в одній частині системи, впливають на стан іншої.

Процес прийняття рішень складний і багатосторонній. Він вміщує низку стадій та операцій. Методи і прийоми економічного аналізу можна застосовувати на кожному етапі прийняття рішення, якщо, звісно, це доцільно й потребує економічного обґрунтування та розрахунків. Також прийняття рішень потребує розробки можливих напрямів дій та їх обґрунтування проведенням економічного аналізу різних управлінських варіантів.

**Постановка завдання.** Наше завдання – обґрунтування значущості економічного аналізу як сучасного інструмента прийняття стратегічних управлінських рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сьогодні проблеми ролі економічного аналізу як дієвого інструмента для прийняття стратегічних рішень вивчають чимало економістів і науковців, таких як: В.М. Івахненко, В.О. Мец, А.Ф. Павленко, Є.В. Мних, В.І. Захарченко, І.М. Парасій-Вергуненко, М.Г. Чумаченко, Н.В. Тарасенко та ін. Усі вони приділяють значну увагу теоретичному підходу до вирішення проблем, з якими може зіштовхнутися суб'єкт підприємницької діяльності, здійснюють розробку методології економічного аналізу та її практичне втілення.

**Виклад основного матеріалу.** Для забезпечення функціонування системи управління необхідна різноманітна інформація, яку надає облік. Усю отриману інформацію перевіряють, визначають її достовірність, повноту та відповідність встановленим формам, правильність арифметичних підрахунків, зіставність показників.

Після цього інформацію обробляють: відбувається загальне ознайомлення з документами, їх змістом; визначають і порівнюють відхилення, вплив чинників на об'єкт, який досліджують, виявляють резерви та шляхи їх використання. Відповідно до узагальнених і систематизованих результатів аналізу готують проекти управлінських рішень, які передають до системи управління.

Якщо облік надає інформацію, то економічний аналіз повинен перетворити її в придатну для прийняття рішення. Отже, економічний аналіз – це система, що відображає процес впливу на дійсність, тобто як вид діяльності формує спосіб використання суб'єктом властивостей об'єктів і взаємовідносин між ними у вирішенні завдань управління за допомогою взаємозв'язку відповідних методів, організаційних форм, технологій.

Економічний аналіз як практична діяльність, як правило, передують прийняттю будь-яких управлінських рішень і слугує їх аналітичному обґрунтуванню. Така практична діяльність стосується не тільки окремого суб'єкта господарювання, а й дослідження проблемних напрямів різних предметних галузей, зокрема обслуговування потреб різних споживачів (кредитних установ, контролюючих органів, державних служб за розробки стратегії розвитку як окремих регіонів, так і держави загалом).

Відповідно, за тими напрямками діяльності, де необхідне продукування аналітичної інформації, формують відповідні підрозділи з метою забезпечення прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Щодо тлумачення аналітичної діяльності існують різні підходи дослідників: аналітичну діяльність ототожнюють із науковою; відносять до інформаційної діяльності з допоміжними функціями, а саме: консультування, діагностування; аналітична діяльність є науковою, професійною, становить значну частину інтелектуального потенціалу й є суттєвою складовою в системі управління. У межах останнього підходу стверджують, що аналітика поступово займає вагоме місце у суспільстві як органічна складова інформації, а інформаційно-аналітична діяльність (інформаційна аналітика) формується як окремий вид діяльності (галузь), що належить до типу інфраструктурних (наскрізних).

Отже, економічний аналіз як практична діяльність розкривається за такими напрямками: як основна – інформаційно-аналітична діяльність (окремий вид діяльності, що належить до сфери послуг); як сервісна (забезпечувальна) діяльність – функція управління, інформаційна система, що забезпечує обґрунтування управлінських рішень [1, с. 42-46].

Економічний аналіз займає проміжне місце як зв'язкова ланка між інформаційним етапом та етапом прийняття рішень, впливаючи на якість прийнятих стратегічних управлінських рішень.

Необхідність у проведенні аналізу виявляється на таких стадіях прийняття рішень: попереднє вивчення господарських явищ і процесів; аналіз реального стану діяльності господарства, вибір варіантів господарських процесів, оцінка відповідності економічного аспекту в підготовлених варіантах рішень іншим аспектам управління, узагальнення або синтез результатів аналізу й обґрунтування стратегічних управлінських рішень.

Основна мета аналізу в управлінні підприємством – виявити причинні зв'язки між подіями (отриманими кінцевими результатами, станом параметрів господарських процесів) і умовами, які призвели до таких подій або які можуть виникнути в майбутньому.

Відповідно, економічний аналіз забезпечує оцінку здійсненої події (факту) і встановлення умов, за яких ці події відбулися, та надає необхідну інформацію для розробки рекомендацій щодо вироблення оптимальних стратегічних, спрямованих на підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання, його конкурентоспроможності й ринкової вартості.

Звісно, економічний аналіз не може забезпечити підготовку управлінських рішень стосовно всіх аспектів діяльності підприємства, але він є надійним інструментом для вирішення проблем саме економічного характеру, а також для економічного обґрунтування рішень з інших проблем [2].

Управлінська орієнтація перспективної динаміки економічного аналізу є критерієм якісної його трансформації. Вона повинна охоплювати всі аспекти зміни філософії управління з позицій:

- адаптації у зовнішньому економіко-правовому та соціально-політичному й екологічному середовищах;
- поглиблення дослідження причинно-наслідкових зв'язків і досягнення максимальної детермінації дії управління та менеджменту;
- підвищення оперативності й розширення результативного поля варіантів аналітичних висновків і пропозицій;
- підвищення економічності та дієвості реалізації аналітичних досліджень.

Саме за такими якісними змінами економічний аналіз може набути того визнання, яке втрачено як через теоретиків, так і через практиків у цій сфері діяльності [3, с. 324].

Наскрізна система економічного аналізу має вирішити такі завдання:

- забезпечення можливості системного дослідження регульованого об'єкта, підпорядкованого єдиній меті у потрібні для управління проміжки часу;
- обґрунтування мети господарської одиниці, виходячи зі стану внутрішнього і зовнішнього середовища, корегування її в разі їх зміни;
- дослідження впливу кожної підсистеми на досягнення мети, пошук найефективніших шляхів її реалізації;
- вивчення потреб і запитів, стосовно яких необхідно вживати спеціальних заходів сьогодні або в найближчому майбутньому;
- виявлення систем взаємозв'язків між підсистемами та елементами, вивчення впливу кожного елемента на систему загалом і, навпаки, – виявлення підсистеми (елементів систем, які є «вузькими місцями», а які – «провідними ланками»).

Отже, у ринковій економіці тип діяльності задають ринкова ситуація, потреби ринку. Вони спричинюють невизначеність результатів, створюють шанси і ризики у досягненні мети, нестабільність діяльності. Це у свою чергу зумовлює необхідність нових підходів до економічного аналізу. Серед них найважливіший ситуаційний підхід, який ґрунтується на системно-розумовій методології. Такий

методичний підхід дає змогу приймати стабільні, виважені рішення, що адекватно враховують зміни внутрішніх і зовнішніх умов, не допускаючи зниження досягнутого рівня ефективності.

На сьогодні, на наш погляд, можна виділити такий спектр основних завдань сучасного економічного аналізу:

- аналіз і оцінка трансформації ринкового середовища;
- оперативна оцінка економічної ситуації внутрішнього та зовнішнього середовища за станом, який склався чи може скластися;
- визначення механізмів запобігання кризовим явищам економічних систем різного рівня;
  - постійний моніторинг відхилень показників управління від їх регламентованих значень за місцем, причинами та відповідальністю осіб;
  - обґрунтування заходів і підготовка варіантів рішень;
  - аналіз резервів стабілізації економічного зростання;
  - подання оперативної та достовірної аналітичної інформації органам управління за визначеними регламентами або на запит користувачів;
  - визначення прискореного досягнення поставленої мети;
  - дослідження комерційного ризику.

Пріоритетними аспектами сучасного економічного аналізу є актуальність та ефективність аналітичних досліджень у стратегічному та поточному управлінні. Саме інтеграція досягнення тактичних цілей і реалізація стратегічної мети змінює не лише критерії оцінки, а й відносну цінність аналітичної діагностики і пошуку. Висока динамічність змін внутрішнього і зовнішнього економічного середовища передбачає вдосконалення методики й організації оперативного економічного аналізу, спрямованого на забезпечення управління своєчасною дієвою інформацією про зміну економічної ситуації, причини цієї зміни та відхилень від регламентованих параметрів з метою своєчасного напрацювання рішень, які спрямовані на запобігання та усунення негативних процесів і ефективне маневрування виробничими ресурсами та капіталом. В умовах постійної зміни ринкової кон'юнктури до сфери дослідження оперативного аналізу потрапляє постійний моніторинг економічного середовища з метою використання найсприятливіших умов бізнесу, вигідного маневрування виробничо-фінансовими ресурсами, мінімізації неминучих втрат тощо [4, с. 55-61].

Концептуальну основу сучасного економічного аналізу становить єдність методологічного й організаційного забезпечення прийняття та оцінки ефективності виконання управлінських рішень у часі та просторі зміни й розвитку економічних систем будь-якого рівня.

**Висновки.** Отже, найважливішою ознакою сучасного економічного аналізу є його орієнтація на стратегічний вектор досліджень, який передбачає передусім комплексне дослідження внутрішніх економічних процесів на підприємстві з урахуванням впливу зовнішнього середовища. При тому напрям впливу на суб'єкт

господарювання може бути як іззовні, так і навпаки. Передусім досліджують чинники зовнішнього середовища, вивчають їх можливий вплив на розвиток підприємства, визначають оптимальні шляхи досягнення цільових орієнтирів з урахуванням необхідності, зокрема, адаптації до зовнішнього середовища та впливу на зовнішнє середовище через реалізацію внутрішніх сильних сторін і конкурентних переваг [5, с. 328-335].

Отже, економічний аналіз у системі управління здійснюють до ухвалення управлінського рішення, у процесі виконання рішення і за наслідками виконання рішення.

#### **Бібліографічний список**

1. Олійник О. В. Реалізація економічного аналізу як професійної діяльності: роль в системі управління / О. В. Олійник // Вісник ЖДТУ. – № 2 (52).
2. Місце економічного аналізу в процесі прийняття управлінських рішень [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.analizplus.com/1/1\\_8.php](http://www.analizplus.com/1/1_8.php).
3. Павленко А. Ф. Трансформація курсу «Економічний аналіз діяльності підприємства» : наук. доп. / А. Ф. Павленко, М. Г. Чумаченко. – К., 2001. – 568 с.
4. Мних Є. В. Сучасний економічний аналіз: питання методології та організації / Є. В. Мних // Бухгалтерський облік та аудит. – 2007. – № 1. – С. 55-61.
5. Парасій-Вергуненко І. М. Еволюція розвитку економічного аналізу в стратегічно-орієнтованій системі управління / І. М. Парасій-Вергуненко // Фінанси, облік і аудит. – 2011. – № 18.

#### **Вагнер І. Економічний аналіз як сучасний інструмент прийняття стратегічних управлінських рішень**

Зосереджено увагу на потребі у застосуванні економічного аналізу як сучасного інструмента для прийняття управлінських рішень. Виокремлено місце економічного аналізу в процесі прийняття стратегічних управлінських рішень. Виділено завдання, які має вирішувати наскрізна система економічного аналізу.

**Ключові слова:** стратегічні управлінські рішення, економічний аналіз, аналітична діяльність, стратегічне управління.

#### **Vahner I. Economic analysis as a modern tool of taking strategic management decisions**

The article focuses on the need of economic analysis use as a modern tool for taking management decisions. It is defined the place of economic analysis in taking strategic management decisions. Tasks which should be solved by system of economic analysis are highlighted in the article.

**Key words:** strategic management decisions, economic analysis, analytical activity, strategic management.

#### **Вагнер ІІ. Экономический анализ как современный инструмент принятия стратегических управленческих решений**

Сосредоточено внимание на необходимости применения экономического анализа как современного инструмента для принятия управленческих решений. Выделены место экономического анализа в процессе принятия управленческих

решений, задачи, которые должна решать сквозная система экономического анализа.

**Ключевые слова:** стратегические управленческие решения, экономический анализ, аналитическая деятельность, стратегическое управление.