

УДК 338.22

**О. П. Крайник***Львівський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління при Президенті України***РОЛЬ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ В УПРАВЛІННІ  
ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**

*Показано роль економічного аналізу в дослідженні економічних процесів на підприємстві та в управлінні його господарською діяльністю. Обґрунтовано необхідність та описано основні засади здійснення прогностного, оперативного та ретроспективного аналізу. Сформовано умови використання методу порівняння при зіставленні планових і фактичних даних, визначенні відхилень фактичних витрат від нормативних, аналізі даних різних підрозділів підприємства.*

**Економічний аналіз, управління підприємством, господарська діяльність підприємства**

Діяльність підприємства в сучасних умовах господарювання вимагає забезпечення його ефективної роботи як в довготривалому, так і в короткотривалому періодах, що включає дотримання умов конкурентоздатності виготовлення продукції й надання послуг, досягнення прибутковості за умови активізації підприємницької ініціативи та широкого використання передових технологій.

Важлива роль у виконанні цього завдання належить аналізу, за допомогою якого здійснюють дослідження економічних процесів, виявляють зміни в них, відстежують тенденції в цих змінах, обраховують кількісне вираження факторів, що забезпечують зміни показників господарської діяльності, і на основі узагальнення змін приймають оптимальне управлінське рішення, яке підтверджує актуальність теми обраної статті. Схематично цей процес подано на рис. 1.

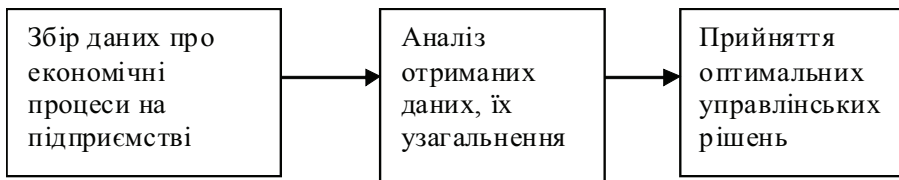


Рис. 1. Схема місця аналізу в управлінні підприємством

Таким чином, аналіз займає особливе місце в забезпеченні результативної роботи підприємства, яка є функцією його ефективного менеджменту. Питання визначення ролі економічного аналізу в господарській діяльності підприємства вивчали В. Ясишина, Н. Шмиголь, А. Авдющенко, В. Нагайчук, М. Матвієць, М. Пушкар, Д. Лозовицький. Особливе значення, на думку М. Пушкура та Д. Лозовицького, має стратегічне управління підприємством, складовою якого є стратегічний аналіз. Реалізація стратегічних і тактичних планів підприємства потребує детального аналізу результатів їх впровадження.

Для цього використовують як оперативний, так і поточний (ретроспективний) і прогнозний (перспективний) види аналізу. Правильно використовуючи всі можливості аналізу, можна досягнути оптимальних результатів при прийнятті управлінських рішень. Дослідник В. Нагайчук, вивчаючи особливості аналізу господарських операцій, зазначає, що в умовах сучасного ведення підприємницької діяльності одним з найважливіших завдань будь-якого економічного суб'єкта є вдосконалення процесу управління для оптимізації використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. При цьому єдиним достовірним джерелом інформації про внутрігосподарські процеси слугують дані бухгалтерського обліку та аналізу [1].

Основне завдання менеджменту підприємства — це розміщення ресурсів для досягнення як коротко-, так і довгострокових планів, яке здебільшого пов'язане з високим ступенем ризику. З цієї причини необхідно здійснювати ретельний аналіз очікуваних результатів будь-якого проекту до прийняття рішення (прогнозний аналіз), у процесі його реалізації (оперативний аналіз) та після отримання результатів (ретроспективний аналіз). Особливо корисним є аналіз *post factum*, тобто оперативний та ретроспективний, що складають важливу сферу контролю управління та оцінки результатів діяльності менеджменту підприємства.

Оперативний аналіз спрямований на вирішення завдань, які стоять перед поточним управлінням господарською діяльністю підприємства. Дає об'єктивну оцінку господарської ситуації, своєчасно визначає вплив вирішальних факторів на відхилення від реалізації програми. Головне завдання оперативного аналізу — постійний контроль раціональності функціонування господарської системи та ходу виробництва й реалізації продукції, своєчасне виявлення і використання поточних внутрішніх резервів. Він дає можливість щоденно отримувати інформацію про діяльність підприємства, тобто кваліфікується як система щоденного вивчення виробництва, одержання відомостей про відхилення в ході господарської діяльності для найшвидшого втручання (при потребі) у виробничий процес для забезпечення ефективного функціонування господарської системи. Крім того, аналізу цього виду властиві деякі інші особливості, зокрема:

1. Базування на широкому використанні натуральних показників, які виражають натуральні процеси або первинні фактори технічного характеру, що впливають на економічні показники.

2. Забезпечення своєчасного впливу на хід економічних і виробничих процесів, оскільки проводиться регулярно і в короткі періоди часу.

3. Визначення лише вирішальних факторів впливу на поточні господарсько-економічні процеси.

4. Найчастіше використання таких показників, як:

обсяг випуску та реалізації продукції в натуральному та грошовому вираженні;

забезпечення та використання матеріальних і трудових ресурсів;

платоспроможність тощо.

5. Широке використання допустимих відхилень для факторів, зміна яких впливає на протікання виробничої діяльності.

6. Використання при аналізуванні даних бухгалтерського обліку й оперативно-технічного обліку, первинної документації, матеріалів особистого спостереження.

Для оцінювання результатів діяльності менеджменту підприємства слугує поточний (ретроспективний) аналіз, який здебільшого проводиться на основі офіційної звітності та системи бухгалтерського обліку підприємства за більш тривалий період часу. Основне завдання його — об'єктивна оцінка результатів діяльності, комплексне виявлення невикористаних ресурсів, мобілізація їх для підвищення ефективності виробництва. Особливості поточного аналізу наступні:

1. Ґрунтується на використанні дедуктивного методу дослідження об'єктів, тобто починається з розкладання відхилення результуючого показника на фактори першого порядку зв'язку, потім — на фактори другого порядку і до рівня, що забезпечує вирішення головного завдання аналізу (рис. 1).

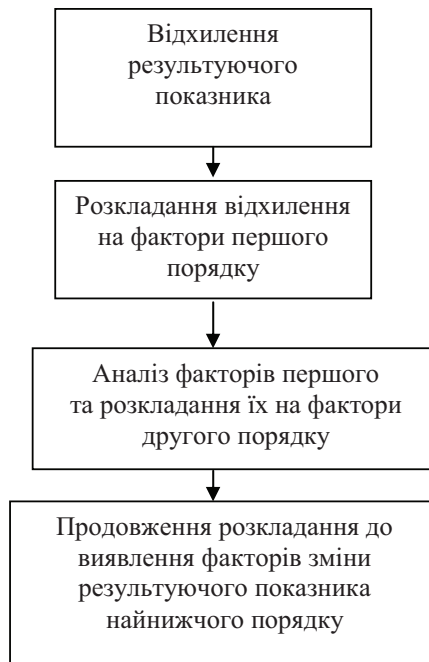


Рис. 2. Схема використання дедуктивного методу в ретроспективному аналізі

Наприклад, визначимо можливі фактори впливу на показник обсягу реалізації продукції шляхом розкладання їх на фактори різного порядку. Фактори першого порядку відображають вплив кількості і/або ціни реалізованих виробів. Фактори другого порядку — це ті, що впливають на змінювання кількості і/або

ціни реалізованих виробів: попит на товари; ціни на ресурси; зміну податкової політики; зміну величини виробничих потужностей; інші. Фактори третього порядку спричиняють змінювання факторів другого порядку: зміну постачальників сировини; підвищення цін на ресурси діючими постачальниками; інфляцію; інше.

2. Широко використовується комплексний підхід. При аналізі результатів господарської діяльності досліджуються не лише економічні, технічні та організаційні фактори впливу, а й соціальні, психологічні, правові, екологічні.

3. Головним джерелом фактичної інформації про об'єкт управління є річна та періодична звітність. Аналізуються такі показники: виготовлення та реалізація продукції; продуктивність праці; собівартість, прибуток, рентабельність; фондівдача, фондомісткість; інші.

4. Показники використовуються як вихідні дані для розроблення стратегічних планів, оскільки попереднім етапом планування є детальний аналіз результатів діяльності.

5. Використовуються здебільшого вартісні показники, які оцінюються в порівнянні з планом, прогнозом та даними попередніх періодів.

До недоліків поточного аналізу порівняно з оперативним можна віднести й те, що виявлені резерви означають уже втрачені можливості поліпшення результатів діяльності, оскільки аналіз проводиться за триваліший період часу. Інформація, яку отримують у результаті проведення оперативного та поточного аналізів, дозволяє оцінити якість прийнятих попередніх планів керівниками вищої ланки управління і минулих рішень на стратегічному рівні та ефективність впровадження їх. Крім того, важливою є інформація, котру можуть одержати керівники середньої ланки стосовно тієї сфери, за яку вони несуть відповідальність на тактичному рівні.

Загалом інформація відіграє значну роль в отриманні реальної картини про економічний та фінансовий стан підприємства. Показники, що відображаються в звітності мають представити аналітику повний обсяг даних для здійснення всебічного аналізу діяльності підприємства [3]. У цілому керівництво всіх рівнів мусить одержати інформацію про результати діяльності всіх служб підприємства з деталізацією показників, достатню для об'єктивної оцінки вкладу, зробленого ними в роботу підприємства. Акцент повинен бути зроблений на необхідності отримання інформації про те, наскільки суперечливі інтереси окремих служб та яким чином це впливає на результативність діяльності підприємства.

Прогнозний (перспективний) аналіз дає можливість визначити показники розвитку підприємства в майбутньому, тобто його перспективи з точки зору проєкції складових елементів минулого і теперішнього господарської діяльності в елементи майбутнього. Послідовність проведення прогнозного аналізу наступна:

визначення групи основних показників, що характеризують перспективи роботи підприємства за основними напрямками діяльності;

окреслення системи узагальнюючих показників, що доповнюють групу основних;

встановлення етапів аналізу.

Вдалий прогностичний аналіз розвитку подій на підприємстві створює ситуацію, коли проблеми виробництва та продажу продукції передбачені заздалегідь. Він є основною формою попередніх досліджень економіки підприємства. Однак доволі часто фактичні результати не збігаються із запланованими. Причиною таких відхилень є неможливість урахувати всі аспекти в умовах, які постійно змінюються. Водночас потрібно зробити інтерпретацію отриманих цифр і знайти пояснення незадовільних результатів діяльності підприємства. Після того такі показники можуть бути використані як уточнена, скоригована база для прийняття наступних рішень на перспективу.

Детальний звіт з поясненням результатів повинен бути і в разі отримання хороших показників діяльності підприємства, оскільки тут важливим є вивчення факторів впливу для підтримання виробництва на досягнутому рівні.

Вагомою складовою правильності прийняття як тактичних, так і стратегічних рішень є вдосконалення інформаційної бази, системи отримання даних для здійснення об'єктивнішого прогностичного (перспективного) аналізу діяльності підприємства.

Особливе місце при проведенні як оперативного, так і поточного аналізу займає контроль за рівнем витрат. Такий контроль можна розглядати як процес мінімізації вхідних ресурсів, необхідних для здійснення виробництва продукції з метою подальшого її продажу, та важливий фактор максимізації прибутку. У процесі оперативного аналізу він здійснюється порівнянням фактичних витрат на виготовлення продукції з нормативними. При цьому фактичні витрати не повинні перевищувати нормативні, у протилежному разі втрачається можливість досягнення ефективності роботи підприємства.

У процесі поточного аналізу типовим методом, що використовується для контролю витрат, є калькуляція собівартості за нормативними витратами. Цей метод базується на нормативній собівартості, котра є попереднім визначенням кінцевої вартості продукції, а також тією величиною, з якою зіставляють фактичні витрати на виготовлення продукції. Величина відхилення визначається як зона неефективності і передбачається, що, власне, стосовно цієї зони прийматимуться управлінські рішення. При аналізі статті нормативної собівартості доцільно об'єднати в три групи: матеріали, праця, накладні витрати.

Нормативні витрати матеріалу є функцією кількості матеріалу, що буде використано в процесі виробництва, а також ціни, за якою планується придбати матеріал. Трудові витрати визначають за допомогою встановлених норм витрат часу на виготовлення кожного виду продукції і розцінок, які діють на кожному конкретному підприємстві. Накладні витрати розраховують підсумовуванням усіх витрат, крім матеріалів та заробітної плати, які будуть отримані в процесі виробничої діяльності з наступним їх розподілом між видами продукції, виготовлюваної на підприємстві.

Порівнюючи в процесі поточного аналізу фактичні витрати по кожній групі з нормативними, можна визначити відхилення в той чи інший бік:

1. У групі «матеріали» витрати, фактично здійснені в процесі виготовлення продукції, порівнюємо із закладеними в нормативній собівартості. У разі відхилення аналізуємо вплив фактора ціни та фактора кількості спожитих матеріальних ресурсів. Такий аналіз можна здійснити індексним методом, методом різниць тощо.

2. Аналогічно, при зміні трудових витрат на виготовлення продукції з'ясовуємо причину відхилень — чи є вона наслідком зміни продуктивності праці чи розцінок.

3. При порівнянні фактичних накладних витрат з прогнозними з'ясовуємо, чи є вони результатом зміни обсягу накладних витрат чи заміни одного виду витрат іншим.

Одержавши таким чином у результаті аналізу необхідну інформацію, її доцільно використати не просто при аналізі величини прибутку як кінцевого результату виробничої діяльності, а й для цілей управління. При цьому актуальним є виявлення наступних проблем. По-перше, на основі отриманих результатів аналізу необхідно оцінити рівень можливих майбутніх проблем підприємства при відсутності будь-якого управлінського втручання. Очевидно, такий прогноз матиме певні логічні обмеження, але разом з тим може служити одним з варіантів розвитку подій. Суттєвим у цій ситуації є швидкість отримання результатів аналізу й реакції на них щодо прийняття управлінських рішень. По-друге, важливо вяснити терміни, у межах яких доцільно приймати управлінські рішення. При наявності змін у перших двох групах витрат, а саме у витратах на матеріали і трудових витратах, управлінське втручання необхідне значно швидше, ніж при відхиленнях у накладних витратах, де це найчастіше пов'язано зі змінами в обсягах випуску, що повинно прогнозуватися заздалегідь. Окрім контролю за витратами в межах оперативного та поточного аналізу, актуальним є оцінювання фінансових результатів діяльності підприємства та порівняння їх з прогнозними. Тут важливо, по-перше, виокремити фактори, на які може впливати менеджмент підприємства (внутрішні), і ті, котрі не зазнають впливу (зовнішні); по-друге, особливим предметом дослідження повинні стати оцінка реалізованих інвестиційних проектів, порівняння отриманих результатів з очікуваними.

Внутрішні фактори, що формують фінансовий успіх підприємства, залежать насамперед як від рівня кваліфікації менеджменту, так і від рівня кваліфікації решти всіх працюючих. Крім того, істотним елементом прибуткової роботи підприємства є рівень організації виробничих процесів, технології та ефективність використання виробничих потужностей тощо.

Головним завданням у роботі керівництва є використання ресурсів на рівні, який забезпечив би прибуткову роботу підприємства як у короткотривалому, так і в довготривалому періоді часу. Разом з тим, безпосереднім завданням є одержання прибутку, якого було б достатньо для здійснення обов'язкових виплат і забезпечення неперервної фінансової стабільності в роботі підприєм-



ства та можливостей для розвитку й розширення бізнесу. При цьому завдання повинні конкретизуватись у формуванні цілей і засобів, якими їх можна досягнути. Доволі часто виникає альтернатива між бажанням швидшого розвитку бізнесу та соціальною політикою, яка формується на підприємстві. Причому, якщо за пріоритет вибирається прибутковість ділової активності, то зменшуються можливості соціального захисту працюючих.

Особливе значення має також оцінка результатів реалізованих інвестиційних проєктів, особливо тих, тривалість яких була доволі значною. Останнім часом досить часто рекомендують методи визначення ефективності інвестиційних проєктів дисконтуванням доходів, які будуть отримані в результаті реалізації проєкту та затрат, що несе підприємство при здійсненні інвестиційних проєктів. Дисконтування в цьому випадку може допомогти мінімізувати помилки, котрі виникають при розрахунках величини ефективності інвестиційних рішень. При цьому математичні розрахунки, зроблені такими методами, можуть забезпечити правильний результат лише за умови використання даних фінансових та економічних підрозділів підприємства.

Більшою, ніж звичайно, мірою використання відзначається один з найстаріших метод порівняння. Його застосовують у багатьох випадках: при зіставленні планових і фактичних даних, визначенні відхилень фактичних витрат від нормативних, аналізі показників різних підрозділів підприємства, порівнянні даних різних підприємств, а також одного й того ж підприємства за різні періоди часу тощо. Водночас слід враховувати, що при цьому слід дотримуватися певних умов. Перша з них полягає в тому, що порівнювати можна лише показники, обраховані за однаковими методиками, в інакшому випадку порівняння здійснювати некоректно. Умова друга — ідентичність аналізованих періодів, яка передбачає, що порівнюються дані, обраховані за однакові часові відрізки (за рік, квартал, місяць тощо), оскільки рівень і динаміка різних показників залежать від тривалості періодів, за які вони визначаються. Крім того, неможливість правильно зіставити результати за певний період часу може проявлятися через різну кількість робочих днів у місяці або році. Умова третя — використання цін для порівняння повинно бути одного рівня. Економічно неправильним є зіставлення показників, які характеризують роботу підприємства: наприклад, обсягів валової, товарної та реалізованої продукції в поточних цінах. Порівняння з минулими періодами вимагає перерахунку з використанням індексів цін, приведенням їх до одного періоду. При цьому слід враховувати, що при швидкому оновленні складу продукції зростатиме частка, визначена за поточними цінами. Умова четверта — метод застосовується при тотожності структури виготовленої продукції, виробничих активів, затрат. Зміна питомої ваги більш трудо- та матеріаломісткішої продукції може стати причиною перекручення отриманих в результаті аналізу показників роботи підприємства.

Таким чином, використання методів економічного аналізу забезпечить постійний контроль за діяльністю підприємства, попередження негативних тенденцій у його роботі та прогнозованість отримуваних результатів. Однак на практиці доволі часто бувають ситуації, які важко передбачити й попередити. Вони можуть виникнути при впровадженні у виробництво нових виробів, зростанні вартості одного з факторів виробництва, зменшенні попиту на нову продукцію, активізації дії конкурентів і при непередбачуваних змінах у законодавстві. Тут важливо визначитися, чи проблема є такою, що впливає на роботу підприємства в довготривалому періоді, чи є короткотривалою та може бути вирішена з використанням невеликих зусиль. До того ж важливими є прогнозування періоду безприбуткової роботи підприємства, формування системи заходів, які дозволили б вийти з кризи за максимально короткий період часу. У такий спосіб забезпечуються стабільний довготривалий розвиток підприємства, адаптування його до безперервних змінних ринкових умов, одержання беззмінно успішних показників діяльності підприємства.

1. Нагайчук В. Облік та аналіз господарських операцій у процесі переробки сільськогосподарських культур на біопаливо / В. Нагайчук // Економіка і держава. — 2010. — №8. — С. 87. 2. Пушкар М. Теоретичні та методичні аспекти стратегічного аналізу діяльності підприємств поліграфічних матеріалів / М. Пушкар, Д. Лозовицький // Галицький економічний вісник. — 2008. — №6. — С. 163. 3. Ясишена В. Облік, аналіз та аудит як підсистеми формування інформації щодо грошових потоків підприємства / В. Ясишена // Галицький економічний вісник. — 2008. — №5. — С. 148.

## **РОЛЬ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА В УПРАВЛЕНИИ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Показана роль экономического анализа в исследовании экономических процессов на предприятии и в управлении его хозяйственной деятельностью. Обоснована необходимость и описаны основные принципы осуществления прогнозного оперативного и ретроспективного анализов. Сформированы условия применения метода сравнения при сопоставлении плановых и фактических данных, определении отклонений фактических затрат от нормативных, анализе данных разных подразделений предприятия.*

## **THE ROLE OF ECONOMIC ANALYSIS IN MANAGEMENT OF ECONOMIC ACTIVITY ON ENTERPRISES**

*The role of economic analysis in research of economic processes on an enterprise and management of him by economic activity is shown. A necessity and basic principles of realization of prognosis, operative and retrospective analysis are described. The terms of the use of method of comparison are formed at comparison of the planned and actual information, at determination of rejections of actual charges from normative, at the analysis of these different subsections of enterprise.*

*Стаття надійшла 08.12.10*