

## **УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ: ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА ВИДИ АНАЛІЗУ**

**Анотація.** У статті розглянуто сутність понять економічного, управлінського, стратегічного та фінансового аналізу. Розроблено механізм формування управлінських рішень та пропонується розмежовувати види аналізу на макрорівні і мікрорівні.

**Ключові слова:** бухгалтерський облік, види аналізу, управлінські рішення.

**Постановка проблеми.** З розвитком економічних наук, науковці з кожним роком пропонують до впровадження в термінологічний обіг все більшу кількість нових понять, які за своєю сутністю дублюються, відповідно, призводять не до розвитку науки, а до виникнення плутанини, – регресу. Понятійно-категоріальний апарат – основа, невідповідність та плутанина, в якому, призводить до неправильного застосування нормативно-правових норм, а отже, – до виникнення проблем на практиці. Вважаємо, що поповнювати понятійний апарат доцільно лише при виявленні принципово нових явищ.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Сутність та природу понять «економічний аналіз», «управлінський аналіз», «стратегічний аналіз», «фінансовий аналіз» досліджували наступні науковці: Г. А. Азоєв, І. Х. Ансофф, В. П. Баранчєєв, М. А. Блок, О. С. Віханский, З. І. Галушка, В. Г. Герасимчук, Т. В. Головка, О. В. Дем'янова, П. В. Забелін, А. Г. Загородній, Г. І. Кіндрацька, Г. І. Купалова, М. І. Ковальчук, І. Ф. Комарницький, С. В. Оборська, І. М. Парасій-Вергуненко, В. В. Пастухова, К. І. Редченко, Г. В. Савицька, В. К. Савчук, А. А. Томпсон, Е. А. Уткін, З. Я. Шацька, З. Є. Шершньова та ін. Не применшуючи значення здобутків попередників, стверджуємо про необхідність врегулювання взаємозв'язку наведених понять.

**Мета здійснюваного дослідження** полягає у врегулюванні елементів існуючого понятійно-категоріального апарату в частині аналізу господарської діяльності зі встановленням місця і ролі управлінського аналізу в процесі управління діяльністю підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Результатом ведення єдиного бухгалтерського обліку, який охоплює більше 40 видів, є забезпечення фінансово-аналітичного апарату господарюючої одиниці інформацією про діяльність підприємства. Однак дані без аналізу залишаються неінформативними. Цифри, отримані в результаті ведення бухгалтерського обліку – дані, аналіз яких сприяє їх трансформації в інформацію, оперування якою призводить до формування висновків щодо ефективності здійснення

господарської діяльності та до прийняття рішень, спрямованих на підвищення результативності діяльності (рис 1).

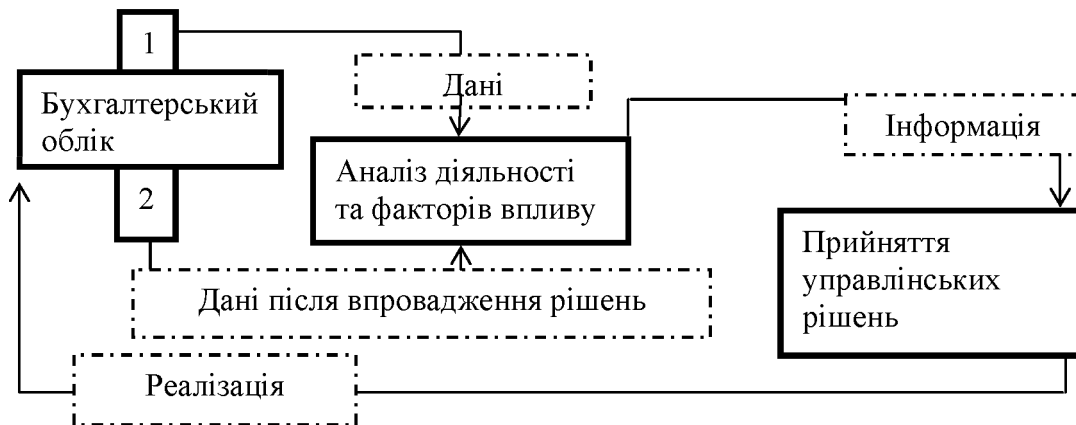


Рис.1. Механізм формування управлінських рішень  
Джерело: власна розробка автора

Доцільність впровадження управлінських рішень відображають нові дані бухгалтерського обліку, які підлягають аналізу, що призводить до прийняття нових рішень. Досліджуючи питання аналізу господарської діяльності виявлено декілька його видів, зокрема: економічний, управлінський, стратегічний та фінансовий аналіз, сутність яких досліджується.

Сталим словосполученням є економічний аналіз. Під яким слід розуміти взаємопов'язані й взаємозумовлені методи вивчення і наукового дослідження певних явищ, процесів, дій, результатів; який здійснюється з метою виявлення закономірностей і тенденцій розвитку економічних процесів, встановлення та оцінки основних факторів, що позитивно чи негативно впливають на показники ефективності [1]. М. Г. Чумаченко вважає, що економічний аналіз – це комплексне глибоке вивчення роботи підприємств, для об'єктивної оцінки її результатів і виявлення можливостей подальшого підвищення ефективності господарювання[2].

Пропонуємо розмежовувати види аналізу за наступними рівнями:

- макрорівень – на рівні країни, району, міста і т.д.;
- мікрорівень – на рівні господарської одиниці, який сьогодні є найбільш ефективним.

Поняття «економічний аналіз», на наш погляд, доречно використовувати на рівні вирішення економічних питань макрорівня (територіальних одиниць): встановлення факту та причинно-наслідкових зв'язків інфляційних процесів, девальвації, розмірів та змін ВВП, ВНП і т.д. Вхідними даними такого аналізу є статистичні дані, інші дані державних та міжнародних інстанцій (в залежності від економічного явища, що підлягає аналізу).

Якщо відкинути уточнення, то аналіз на рівні суб'єкта господарювання завжди здійснюється з управлінською ціллю, адже саме від управлінських рішень залежить розвиток діяльності підприємства в майбутньому. Тому вважаємо, що аналіз господарської діяльності підприємства в цілому правильно називати управлінським аналізом (табл. 1).

Незважаючи на різні підходи до трактування сутності поняття «управлінський аналіз», вчені та науковці дотримуються єдиного погляду щодо кінцевої мети його здійснення: формування об'єктивної та доцільної інформації для прийняття ефективних управлінських рішень – покращання результативності діяльності суб'єкта господарювання.

Таблиця 1

**Сутність поняття «управлінський аналіз»**

№ з/п.	Сутність поняття «управлінський аналіз»	Автор
1	2	3
1.	Вид економічного аналізу при використанні як класифікаційних ознак об'єктів управління і типів використовуваної інформації	Гіляровська Л.Т. [3,с. 15]
2.	Аналіз, який є складовою частиною управлінського обліку та забезпечує аналітичною інформацією керівництво підприємства	Селезньова М.М., Іонова А.Ф. [4,с. 55]
3.	Важливий елемент фінансового менеджменту й аудиту. Практично всі користувачі фінансової звітності застосовують методи фінансового аналізу для прийняття рішень щодо оптимізації своїх інтересів	Атажанов Б. [5]
4.	Проміжний етап управління підприємством, об'єктом якого є минула і майбутня діяльність сегментів бізнесу, інформаційною базою – дані, зібрані в системі управлінського обліку, призначені для аналітичної підтримки управлінських рішень. Досліджуючи сутність управлінського аналізу Скрипник Н. В, виділяє дві точки зору: управлінський аналіз – частина системи управлінського обліку (одна з функцій управлінського обліку); управлінський аналіз не є елементом управлінського обліку і, отже, утворює свою систему	Скрипник Н.В. Рилєєв С.В [6, с.284 -285]
5.	Внутрішньогосподарський виробничий аналіз (аналіз матеріальних, трудових ресурсів, аналіз основних засобів, аналіз витрат та вигід і собівартості продукції)	Лахтіонова Л.Я. [7, с. 10]
6.	Процес комплексного аналізу розгляду внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства, спрямований на оцінку поточного стану бізнесу, його сильних і слабких сторін, а також виявлення стратегічних проблем	Лабинін Н.Т., Попова Т.Д. [8]
7.	Предметна область знань, спрямована на комплексне дослідження системи управління підприємством, що забезпечує ефективну реалізацію функцій управління та прийняття оптимальних управлінських рішень, досягнення стратегічних, тактичних і оперативних цілей підприємства	Герасимчук З.В., Тендюк А.О. [9, с.10]

Продовження табл. 1

1	2	3
8.	Розділ економічного аналізу і складова частина управлінського обліку, основною метою яких є вивчення минулої, поточної, а головне – майбутньої діяльності сегментів бізнесу, засноване на прогнозуванні їх доходів, витрат і фінансових результатів при виборі тієї або іншої господарської тактики за сегментами	Вахрушина М.А. [10, с. 38]
9.	Комплексне дослідження спеціалістами економічного підрозділу (служби внутрішнього аудиту або аналітичного відділу) системи управління суб'єкта господарювання з метою підвищення її якості та ефективності на основі використання сучасного аналітичного інструментарію; діяльність суб'єктів аналізу, спрямована на вдосконалення управлінських технологій і підвищення якості та ефективності системи управління суб'єкта господарювання	Сіменко І. В. [11,с.24]
10.	Одна з найбільш важливих складових аналізу діяльності будь-якого підрозділу, що охоплює управлінські проблеми. Він являє собою економічний аналіз, адаптований до цілей і завдань конкретного управлінського підрозділу або організації	Третяк А. М. [12]
11.	Проводять всі служби підприємства з метою отримання інформації, необхідної для планування, контролю та прийняття оптимальних управлінських рішень, вироблення стратегії і тактики з питань фінансової політики, маркетингової діяльності, вдосконалення техніки, технології та організації виробництва.	Савицька Г. В. [13]

Я. П. Пастернак, вважає, що управлінський аналіз здійснюється з метою прийняття управлінських рішень (внутрішньогосподарський); фінансовий – задля прийняття рішень внутрішніми і зовнішніми користувачами [14, с.161]. Потребу у поділі аналізу на наведені вище види науковці пов'язують із поділом обліку на управлінський та фінансовий. Позиція щодо поділу бухгалтерського обліку на фінансовий та управлінський була запозичена у іноземних колег, однак, в країнах, де здійснюється така практика (приклад: Німеччина, Франція) передбачено окремі плани рахунків відповідно до типу обліку. В Україні план рахунків один, тому облік, як би його не називали, забезпечує користувачів єдиними даними. Відповідно до положень ЗУ «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996-XIV[15] в Україні офіційно діє розмежування обліку на бухгалтерський та управлінський. Про існування фінансового обліку в законі не йдеться.

Внутрішньогосподарський облік є на будь-якому підприємстві, однак, практиками він сприймається як деталізація даних бухгалтерського обліку для керівника та інших внутрішніх зацікавлених користувачів, а не як окремий облік. Умовне розмежування можемо спостерігати на практиці, проте, метою його здійснення є розподіл завдань та обов'язків між працівниками обліково-аналітичного апарату (рис. 2).

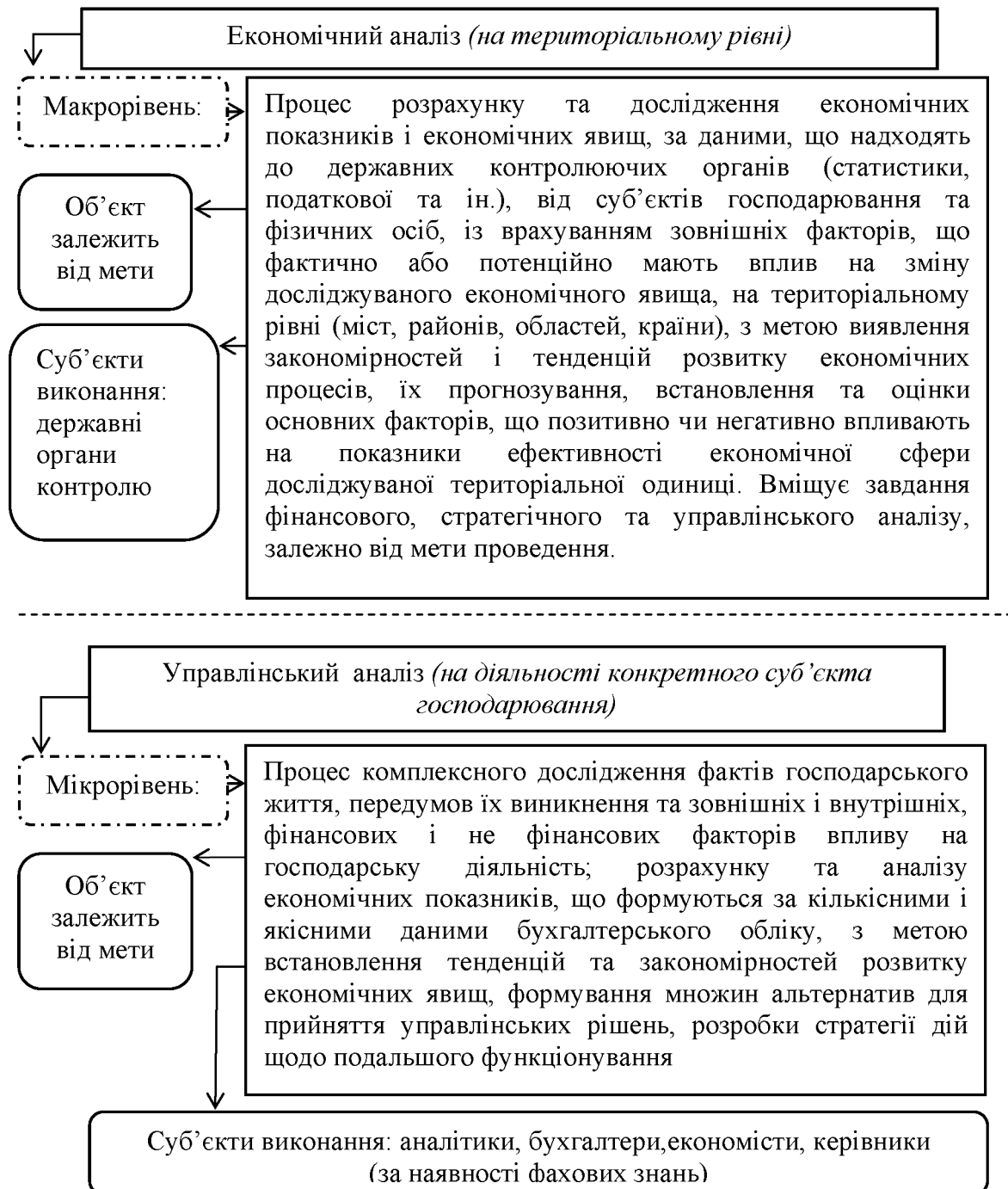


Рис.2. Ідентифікація аналізу за рівнем його проведення

Джерело: власна розробка автора

Таким чином, система вхідних даних – єдина, питання лише в тому, яка її підсистема, та з якою метою підлягатиме аналізу в конкретній ситуації.

Відповідно, бухгалтерський облік є комплексним (інтегрованим), а отже і аналіз, на рівні підприємства також.

Одним з видів аналізу в науковій літературі визнається фінансовий аналіз. Б. Є. Грабовецький та І. В. Шварц зазначають, що сутність фінансового аналізу полягає у спеціальній обробці даних, що характеризують ті чи інші аспекти фінансового стану та діяльності підприємства з метою розробки ефективних управлінських рішень, направлених на підтримку або удосконалення існуючого фінансового стану суб'єкта господарювання [16, с.7]. Р. О. Костирко стверджує, що об'єктами фінансового аналізу є конкретні фінансово-економічні показники фінансового стану [17, с.27]. Таким чином, фінансовий аналіз здійснюється задля оперування фактичними даними про стан господарської діяльності з метою виявлення відхилення величин фактичних показників від прогнозованих та встановлення причин невідповідностей, пошуку способів поліпшення величин фінансових показників, тобто, з метою ефективного управління. Тому, вважаємо, що фінансовий аналіз – етап управлінського аналізу, однак, не окремий вид аналізу.

Наступним, на наш погляд дискусійним, видом аналізу є стратегічний аналіз, трактування якого нечіткі та розмиті. Вбачаємо в сутності поняття «стратегічний аналіз» неабияку схожість з сутністю управлінського аналізу. Єдиною відмінністю є акцентування уваги на дефініції «стратегія» та похідних від неї дефініціях. Гордон О. Б. [18, с.102] зазначає, що стратегічний аналіз внутрішнього середовища слід здійснювати за наступними напрямками: аналіз показників господарської діяльності підприємства (частка ринку, обсяг продаж, чистий прибуток, рентабельність, показники ефективності використання ресурсів) та аналіз і оцінка чинників внутрішнього середовища за функціональними сферами підприємства. Відповідно, всі етапи та напрями здійснення стратегічного аналізу мають місце при здійсненні комплексного управлінського аналізу, їх перелік доповнюється або скорочується відповідно до поставленої конкретизованої мети здійснення аналізу.

**Висновки.** Здійснення будь-якої господарської діяльності супроводжується управлінням. Управління здійснюється в результаті аналізу даних бухгалтерського обліку (кількісних та якісних) у поєднанні з інформацією щодо ймовірного або фактичного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. Оскільки аналіз здійснюється з метою ефективного управління господарською одиницею, його доцільно називати управлінським. Управлінський аналіз – єдиний комплексний аналіз, який здійснюється на підприємстві з метою формування повної, достовірної, неупередженої, доцільної інформації. Він вміщує функції та завдання фінансового та стратегічного аналізу, тому не підтримуємо позиції щодо необхідності їх відокремлення як окремих категорій. Окрім класичних функцій управлінського аналізу пропонуємо виділяти *прогнозуючу*, вважаємо, що визначена функція є функцією управлінського аналізу, а не управлінського обліку. Сутність полягає в прогнозуванні подальшої

діяльності на підставі отриманих в процесі здійснення управлінського аналізу даних, трансформованих в тенденції, закономірності, причино-наслідкові ланцюги, які формують підґрунтя для прийняття рішень щодо усунення можливих загроз розвитку підприємства, задля покращення рівня результативності господарської діяльності в цілому. Управлінський аналіз – проміжний процес між формуванням вхідних даних забезпечених бухгалтерським обліком й аналітичними дослідженнями внутрішнього і зовнішнього середовища та прийняттям управлінських рішень. Відповідно, він відіграє ключову роль в управлінні підприємством, адже фактично є інформаційним підґрунтям прийняття управлінських рішень.

### Список використаних джерел

1. [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9\\_%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7) Вікіпедія
2. М.Г. Чумаченко / Економічний аналіз/навч.посібник. Київ. КНЕУ 2003. – <http://www.ebk.net.ua/Book/BookEkAnaliz/part2.5.htm>
3. Экономический анализ: Учебник для вузов / Под ред. Л.Т. Гиляровой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 527 с.
4. Селезнева Н.Н. Финансовый анализ: Учеб. пособие / Н.Н. Селезнева, А.Ф. Ионова - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 479 с.
5. Б. Атажанов / Фінансовий та управлінський аналіз діяльності кредитних організацій / [http://www.ufin.com.ua/analit\\_mat/sdu/024.htm](http://www.ufin.com.ua/analit_mat/sdu/024.htm)
6. Управлінський аналіз як функція обліково-аналітичної системи / Н. В. Скрипник, С. В. Рилєєв // Інноваційна економіка. – 2013. – № 6. – С. 283-288. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/inek\\_2013\\_6\\_70.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/inek_2013_6_70.pdf)
7. Лахтіонова Л.А. Фінансовий аналіз сільськогосподарських підприємств: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2004. – 365 с.
8. Лабынин Н.Т., Попова Т.Д. Учет и аудит затрат на улучшение качества продукции и услуг. – М.: Бухгалт .у чет, 2004.
9. Герасимчук З. В., Тендюк А. О. / ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО АНАЛІЗУ / <http://econa.org.ua/index.php/econa/article/viewFile/253/13>
10. Вахрушина, М. А. Управленческий анализ [Текст]: учеб.пособие / М. А. Вахрушина. – 2-еизд. – М.: Омега-Л, 2005. – 432 с.
11. Сіменко, І. В. Управлінський аналіз: протиріччя у формуванні термінології [Електронний ресурс] / Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/Portal/Soc\\_gum/Tiru/2009\\_28\\_3/41.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/Portal/Soc_gum/Tiru/2009_28_3/41.pdf).
12. А. М. Третяка / Управління земельними ресурсами / За редакцією професора А. М. Третяка. Навчальний посібник. – Вінниця: Нова Книга, 2006 – 360 с. / <http://buklib.net/books/35337/>
13. Навчальний посібник / Економічний аналіз діяльності підприємства – Савицька Г. В. / <http://westudents.com.ua/knigi/123-ekonomchniy-analzdialnost-pdprimstva-savitska-gv.html>

14. Пастернак Я.В. / Фінансовий та управлінський аналіз як складові аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, – 2009 р. Матеріали VI-ї Міжнародної науково-практичної конференції, Черкаси, ЧДТУ.

<http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/996-14>

15. Б. Є. Грабовецький, І. В. Шварц/ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ ТА ЗВІТНІСТЬ / навч. посібник / Вінниця / ВНТУ, 2001-281с.

<http://shvarts.vk.vntu.edu.ua/file/2f79c4acc27418b98f8ef6bc357278d2.pdf>

16. Костирко Р.О. Фінансовий аналіз: навч. посібник . – Х.: Фактор, 2007. – 784.

17. Гордон О.Б. / Стратегічний аналіз на підприємстві / Вісник національного університету «Львівська політехніка» / Менеджмент та підприємство в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, Львів, 2007 р.

**И. В. Демьянюк**

старший преподаватель,

*Житомирский национальный агроэкологический университет*

### **УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ: ИДЕНТИФИКАЦИЯ И ВИДЫ АНАЛИЗА**

**Аннотация.** В статье рассмотрена сущность понятия экономического, управленческого, стратегического и финансового анализа. Разработан механизм формирования управленческих решений и предлагается разграничивать виды анализа на макроуровне и микроуровне.

**Ключевые слова:** бухгалтерский учет, виды анализа, управленческие решения.

**I. V. Demjanjuk**

Senior Lecturer,

*Zhytomyr National Agroecological University*

### **MANAGEMENT ANALYSIS IN THE MANAGEMENT: IDENTIFICATION AND ANALYSIS TYPES**

**Abstract.** In the article the essence of the concept of economic, managerial, strategic and financial analysis. The mechanism of formation and management solutions offered distinguish between types of analysis at the macro and micro level.

**Keywords:** accounting, types of analysis, management decisions.