

УДК 657

Тлущкевич Н.В., к.е.н., доцент

Луцький національний технічний університет

## **ОРГАНІЗАЦІЯ АНАЛІТИЧНОЇ РОБОТИ НА ПІДПРИЄМСТВІ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ**

Розглянуто питання організації аналітичної роботи на підприємстві, визначені напрями аналізу, етапи організації аналітичної роботи, форми внутрішньої звітності.

**Ключові слова:** аналіз, організація, управлінський облік, центр відповідальності

Tluchkevych N.

## **OF ANALYTICAL WORK IN THE ENTERPRISE: MANAGEMENT ASPECTS**

The question of analytical work in the enterprise, definition of analysis, the stages of analytical work, the form of internal reporting.

**Keywords:** analysis, organization, management accounting, responsibility center.

Тлущкевич Н.В.

## **ОРГАНИЗАЦИЯ АНАЛИТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ: УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ**

Рассмотрены вопросы организации аналитической работы на предприятии, определены направления анализа, этапы организации аналитической работы, формы внутренней отчетности.

**Ключевые слова:** анализ, организация, управленческий учет, центр ответственности

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Аналіз в управлінському обліку пов'язаний з вивченням вхідної інформації про різні види ресурсів і першочерговими показниками процесів виробництва і реалізації: продукцією та витратами, доходами і фінансовими результатами. Однією із функцій управлінського обліку є аналітична, тому для виконання його завдань потрібна не вхідна інформація, а вихідна, яка в процесі обліку, аналізу, контролю і планування набуває нових цінностей та використовується в управлінні підприємством.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Аналіз літературних джерел з питань методики і організації аналітичної роботи в практиці суб'єктів господарювання свідчить про те, що вивченням даної проблеми займалося незначне коло науковців, зокрема: Ф.Ф. Бутинець, Є.В. Мних, Н.І. Ковальчук, Г.В. Савицька, М.Г. Чумаченко, І.М. Яцишин та інші.

Однак, проаналізувавши ряд літературних джерел з управлінського обліку та економічного аналізу у різних галузях економіки [1, 2, 3, 4, 6 та інші], можемо зробити висновок, що основні положення аналітичної роботи на підприємствах до сьогодні є не визначеними і потребують дослідження та вивчення.

**Цілі статті.** Метою написання статті є обґрунтування основних положень організації аналітичної роботи, як складової організації управлінського обліку на підприємстві з метою ефективного застосування аналізу доходів, витрат і фінансових результатів при прийнятті поточних, стратегічних та альтернативних управлінських рішень.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Дані бухгалтерського обліку не можуть бути основою при прийнятті управлінських рішень і тому потребують їх аналітичної обробки. Для цього необхідна інтеграція обліку й економічного аналізу в єдину інформаційну систему, яка є процесом об'єднання обліку й економічного аналізу з метою забезпечення всіх рівнів управління найбільш якісною інформацією оберненого зв'язку, необхідною для прийняття оптимальних управлінських рішень (Карбишев А.Д., 1981р.) [5, с. 30-31].

Без аналізу елементів управління неможливо забезпечити адміністративний персонал необхідною інформаційною базою. При цьому аналіз виступає складовою управлінського обліку в частині розрахункових показників. У міжнародній практиці під аналізом витрат розуміють інший термін – оцінка витрат, причому суть залишається одна і та ж.

Управлінський облік пов'язаний як з оперативним обліком, так і з аналізом. Вимоги до внутрішньогосподарського обліку формуються так: мінімум поточної інформації (два-три числа щодня про стан справ); максимум оперативності в проблемній інформації (дані про

негативні, кризові явища); виділення відомостей для зовнішнього користувача; відомості про конкурентів (щонеділі два-три числа). Зв'язок з аналізом проявляється в тому, що звітні дані необхідно представляти:

- 1) діалогом (запитання – відповідь);
- 2) графіками;
- 3) аналізом таблиць показників господарської діяльності та роботи бухгалтерського апарату;
- 4) таблицями прогнозних (планових) показників (моделями) (Д. Рюда, 1978р.) [5, с. 9].

Аналіз доходів, витрат і фінансових результатів є складовою управлінського обліку, тому він, як і управлінський облік, повинен забезпечити внутрішніх користувачів аналітичною інформацією у вигляді результативних показників для управління і контролю за діяльністю усіх рівнів підприємства та прийняття і планування рішень, що характеризує багаторівневий аспект аналізу.

Залежно від цільової установки розрізняють спеціальний і оперативний аналіз. Останній дає надзвичайно цінний матеріал для використання його за ходом господарської діяльності, у порядку оперативного управління виробництвом, ряду поліпшень виробничих процесів, спрямованих на виконання поставлених завдань у галузі кількісних і якісних показників виробництва.

За величиною аналізованого періоду виділяють:

- подекадний, місячний, квартальний, піврічний і річний аналіз;
- техніко-економічний аналіз.

Перший із них належить до оперативного аналізу. Подекадний аналіз, крім свого оперативного значення, має велике значення як форма підготовки матеріалу для місячних і квартальних аналізів та звітів підприємств.

Оперативним є аналіз, який здійснюється на підприємстві у центрах відповідальності і місцях виникнення витрат в ході виробництва, щодня і за місяць. Оперативний аналіз має велике значення при прийнятті управлінських рішень.

Основними вимогами до аналізу в управлінському обліку є:

- 1) аналіз не повинен бути громіздким і охоплювати основні показники;
- 2) має виконуватися з мінімальною трудомісткістю;

- 3) повинен виконуватися систематично;
- 4) результати повинні подаватися своєчасно;
- 5) максимально повинні бути використані засоби обчислювальної техніки;
- 6) дані оперативного аналізу за змінами і днями в сумі повинні бути близькі до даних систематичного обліку за місяць.

При оперативному аналізі особлива увага приділяється нормативному методу обліку витрат, який є не тільки методом обліку, так як передбачає аналіз відхилень від норм.

Організація оперативного аналізу передбачає послідовність виконання окремих етапів аналітичного процесу:

- визначаються цілі, завдання, природно-економічні умови господарської діяльності підприємства, виробнича діяльність, враховуючи ресурси виробництва, технологічні процеси та економічні результати виробництва;

- врахування технічних, економічних, соціальних, екологічних можливостей та інших параметрів діяльності підприємства (синтетичні, аналітичні, абсолютні, відносні, кількісні і якісні величини);

- формування загальної моделі аналітичних досліджень, виділення її головних компонентів, формування окремих підсистеми, які підпорядковують її елементи. Елементами моделі аналітичних досліджень є:

- 1) аналіз варіантів прогресивного розвитку та потенційних можливостей;

- 2) аналіз економічних показників господарської діяльності підприємства;

- 3) аналіз ефективності заходів щодо зміцнення економічного стану за рахунок функціонування ринку;

- аналіз причинно-наслідкових зв'язків, класифікація факторів, їх позитивний чи негативний вплив, на ту чи іншу ситуацію;

- підсумок результатів аналітичного дослідження, накопичення бази даних для прийняття управлінських рішень;

- формування системи синтетичних і аналітичних показників із одночасним встановленням взаємозв'язків між показниками, алгоритмами, їх розрахунок та рівні значень.

Джерелами інформації для аналітичної роботи є первинні і

зведені документи обліку, планові, фактичні і нормативні дані, калькуляції, книги обліку, звіти структурних підрозділів, внутрішні розрахунки підприємства, фінансова, управлінська, статистична та податкова звітності тощо.

Управлінський облік характеризує внутрішні сторони суб'єктів господарювання, від яких залежать прибутки, зокрема ціну та якість продукції, кількість, вартість і ефективність використання різних видів ресурсів, витрати, доходи та фінансові результати, умови виробництва і реалізації, центри відповідальності. В цілому саме внутрішній аналіз перебуває у більш тісному взаємозв'язку з цілями планування й управління підприємством та орієнтований на них. В управлінському обліку аналіз характеризується комплексністю щодо його проведення, що передбачає врахування не лише економічних факторів, а й технічних, соціальних технологічних та інших.

Аналітична інформація повинна відповідати вимогам системних аналітичних досліджень, визначатися цілями і завданнями, спрямованими на підвищення ефективності виробництва. Саме на основі аналітичної інформації створюють блок даних, екран видимості, де відображають дійсний стан підприємства, з його позитивними і негативними реаліями.

Лише на основі опрацьованої інформації можна зробити висновки і дати управлінські пропозиції щодо напряму високоефективного ведення виробництва. Інформаційне забезпечення аналітичної роботи подано на рис. 1.

Для організації аналітичної роботи на підприємстві, необхідно визначити перелік його показників, які будуть використовуватися у практичній діяльності підприємств.

Залежно від мети управління виділені напрями аналізу доходів, витрат і фінансових результатів, при формуванні яких враховані відповідні напрями їх класифікації для прийняття управлінських рішень:

- для оцінки запасів і фінансових результатів;
- для планування;
- для контролю і регулювання.



Рис. 1. Інформаційне забезпечення аналітичної роботи на підприємстві

Процес організації аналітичної роботи включає: визначення методики аналізу; вибір об'єктів, прийомів і відповідальних за виконання; збір і оцінка інформації; обробка інформації та розрахунок показників, побудова аналітичних таблиць і графіків; вибір форм звітності; формулювання висновків та пропозицій для планування, контролю відхилень і прийняття управлінських рішень. Етапи організації аналітичної роботи зображені на рис. 2.

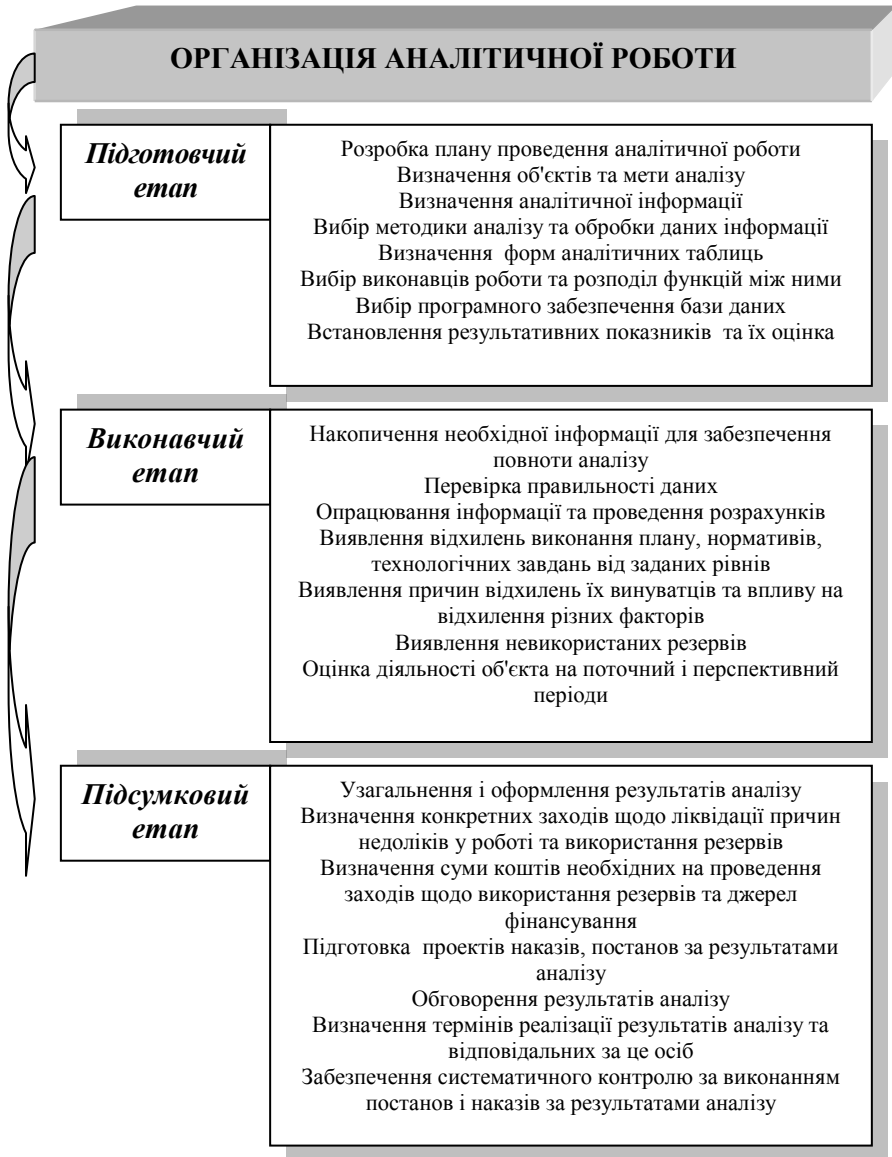


Рис. 2. Організація аналітичної роботи на підприємстві

Організація аналітичної роботи та методика розрахунку показників аналізу повинні наводитися у відповідному для того документі (рекомендаціях, порядок розрахунку тощо) та внутрішньому документі підприємства – Положенні про організацію аналітичної роботи, яке дозволить відобразити особливості аналізу витрат кожного господарського суб'єкта, забезпечить належне проведення аналітичної роботи та доведення її результатів відповідним користувачам. У додатках до Положення подається перелік аналітичних показників, які необхідно розраховувати за місяць, квартал і рік.

Результати аналізу доцільно представляти у визначеній підприємством звітності, наприклад у внутрішньому звіті “Розрахунок аналітичних показників за центрами відповідальності та видами продукції”, форма якого визначається підприємством. Звіт узагальнює показники аналізу, служить основою для прийняття управлінських рішень та формування загальної картини про виробничо-господарську діяльність підприємства.

Організація аналітичної роботи на підприємстві не регламентується нормативно-законодавчими актами, проте, на рівні підприємства необхідно контролювати періодичність та достовірність її проведення. Для цього в практичній діяльності підприємств необхідно використовувати внутрішній плановий документ “План-графік проведення аналітичної роботи”, який буде встановлювати періодичність та виконавців за кожним напрямом аналізу. Такий план необхідно складати на поточний рік за галузями виробництва, продукції, робіт та послуг.

З метою контролю й аналізу результатів роботи центрів відповідальності проводять аналіз за запропонованими вище напрямками в розрізі центрів відповідальності та підприємством в цілому. Розрахунок показників повинен проводитись у відділі управлінського обліку відповідальною за це особою.

Разом з тим економічна інформація на основі документації підприємства висуває свої вимоги до інформації, тому керівництво повинно володіти наявними і необхідними даними щодо кожного питання аналізу. При цьому здійснюють попередній, поточний та підсумковий аналіз.

При організації аналітичної роботи важливо розрізнати



інформацію первинну (наявну) і одержану в результаті аналітичних розрахунків (вихідну), оскільки зміни в початкових даних впливають на відхилення у наступних. Це дасть можливість правильно вибрати прийоми аналізу і визначити доцільність використання тієї чи іншої його методики та програми, адже при вивченні аналітичної інформації формується відповідний матеріал, який можна використати при вдосконаленні структури, змісту та руху документів.

Тому саме формування й оцінка наявних інформаційних потоків виступає одним із важливих етапів організації аналітичної роботи, який визначає правильність його видів, достовірність розрахунків, форму звітності і відповідно обґрунтованість прийняття управлінських рішень.

В процесі обробки інформації та розрахунку показників, побудови аналітичних таблиць і графіків, що потребує значних трудових витрат, застосовують ЕОМ, зокрема середовище Excel, що дозволяє прискорити процес розрахунку економічних показників, зменшити помилковість результатів аналізу та забезпечує отримання реальної та достовірної інформації для потреб управління. Послідовність проведення аналітичної роботи з використанням ЕОМ (середовища Excel) представлено у вигляді блок-схеми (рис. 3).

Основна робота в аналітичних розрахунках припадає саме на збирання, формування та введення первинної інформації, решта кроків аналізу здійснюється автоматично (розрахунковий та графічний матеріал), і аж після завершення аналізу вибирається найкращий варіант управлінського рішення. За рішенням керівника на підприємстві за допомогою програміста можна розробити окремі програми за кожним напрямом аналізу, які досить зручні у використанні, потребують незначних витрат праці, а результати його будуть автоматично відображатися у Розрахунку аналітичних показників за центрами відповідальності та видами продукції.

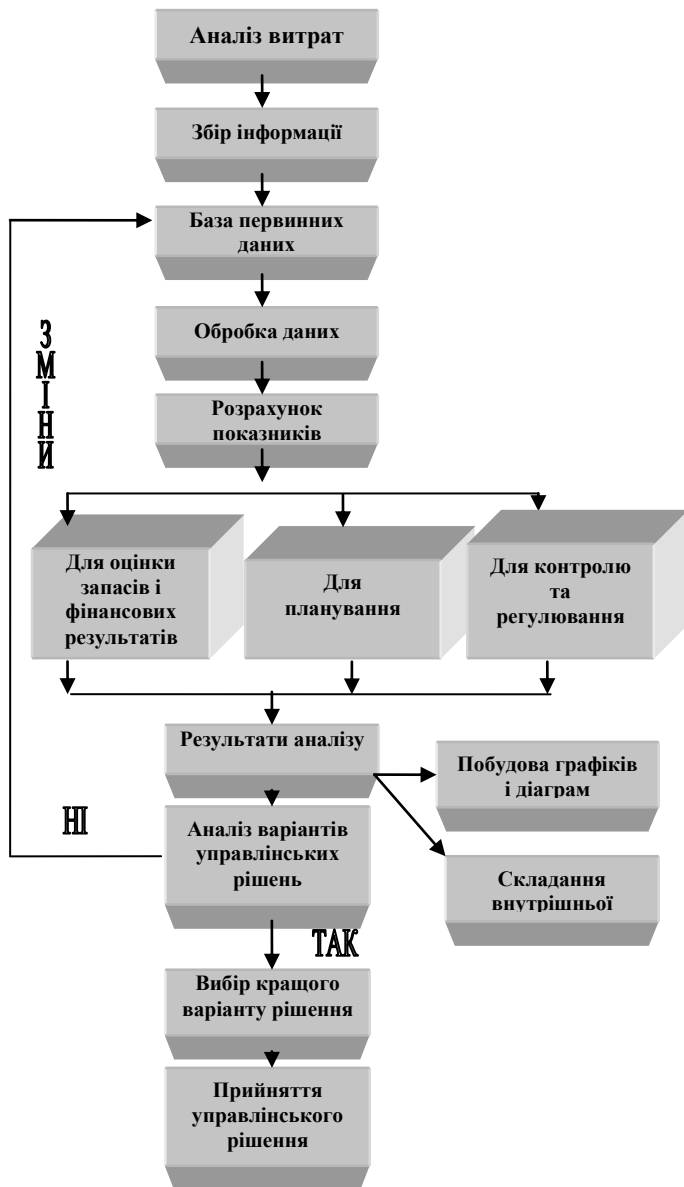


Рис. 3. Блок-схема аналітичної роботи на підприємстві з використанням ЕОМ.

**Висновки.** Таким чином, для належної організації аналітичної роботи на підприємстві, що є складовою управлінського обліку важливо, по-перше, виділити основні напрями аналізу в управлінському обліку з відповідними показниками та формами внутрішньої звітності, котрі мають формуватися за допомогою ЕОМ і, по-друге визначитися з послідовністю організації аналітичної роботи згідно відповідних внутрішніх рекомендацій щодо її проведення, які повинні враховувати специфіку роботи підприємства.

**Список використаних джерел::**

1. Економічний аналіз: навч. посібник / М.А. Болдох, В.З. Бурчевський, М.І. Горбатюк та ін. / За ред. акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченка. – Вид. 2-ге, перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2003. – 556 с.
2. Економічний аналіз: навч. посібник / Ф.Ф. Бутинець. - Житомир: ПП. “Рута”, 2003. - 680 с.
3. Ковальчук Н.І. Економічний аналіз у сільському господарстві: Навчально-методичний посібник. – К.: КНЕУ, 2002. – 282 с.
4. Мних Є.В. Економічний аналіз. - Київ: Центр навчальної літератури, 2003. - 412с.
5. Румак Е.Х. Управленческий учет в сельскохозяйственных предприятиях. – К: Урожай, 1995. – 120 с.
6. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий АПК: Учебник. – Мн.: Новое знание, 2001. – 687 с.