

ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

УДК: 65.014.1:65.011.47:334.012.82

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІНСЬКОГО АНАЛІЗУ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ©

Т.О. МУЛИК,
кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри аналізу та статистики,
Вінницький національний
аграрний університет
(м. Вінниця),

М.І. ГОРДІЄНКО,
кандидат економічних наук, професор,
завідувач кафедри економічного
контролю та аудиту,
Сумський національний
аграрний університет
(м. Суми)

Досліджено методичний інструментарій управлінського аналізу. Розглянуто сучасну систему управління, прийняття ефективних управлінських рішень, етапи управлінських рішень та форми управління, що породжують ряд суперечностей, коли управлінські рішення приймаються як реакція на поточні проблеми. Встановлено, що роль аналізу у прийнятті ефективних управлінських рішень вагома. Проаналізовано підходи до сутності управлінського аналізу, що пропонуються різними авторами. Управлінський аналіз розглядається, як частина системи управлінського обліку та як частина економічного аналізу. Визначено об'єкти та суб'єкти управлінського аналізу. Проаналізовано підходи до функціональних завдань управлінського аналізу. Встановлено, що завдання управлінського аналізу доцільно розподіляти за видами аналізу: ретроспективний, оперативний і перспективний. Досліджено також методи управлінського аналізу, де встановлено, що більшість методів застосовуються при проведенні економічного аналізу, і більшість вчених сходиться на тому, що управлінський аналіз є складовою економічного аналізу поряд з фінансовим.

Ключові слова: управлінський аналіз, методичні підходи до управлінського аналізу, завдання управлінського аналізу, методи управлінського аналізу.

Табл. 2. Рис. 4. Літ. 12.

Постановка проблеми. Забезпечення ефективного управління в нинішніх умовах господарювання є складною проблемою, оскільки знаходячись та функціонуючи в динамічному середовищі, підприємство випробовує на собі вплив багатьох, не завжди передбачуваних факторів. Важливе завдання діяльності

підприємства в таких умовах належить управлінню на основі аналізу економічного стану з урахуванням постановки стратегічних цілей діяльності підприємства, адекватних ринковим умовам, і пошуку шляхів їх досягнення за допомогою вирішення тактичних завдань. Питання про зміст управлінського аналізу, його місце у системі аналізу підприємства залишається дотепер мало дослідженим, що обумовило актуальність статті.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання, пов'язані з основами та розробкою управлінських рішень вивчали: Г. Калетнік [1], А. Мазур [1], Н. Іванченко, Н. Карданська, А. Пилипко, І. Проник, С. Чудновская, В. Яцюрук та інші.

Значний внесок у розвиток економічного аналізу зробили такі вчені, як: С. Барнгольц, Є. Мних, М. Чумаченко, А. Шеремет, В. Іващенко, М. Болюх, Г. Савицкая, В. Савчук, І. Цигилик, О. Томчук [2] та інші.

Питанню забезпечення керівництва підприємства даними управлінського аналізу приділяють увагу багато вітчизняних та іноземних науковців, таких, як: Ю. Безверхня [7], А. Заросила [8], Н. Скрипник [5], С. Рилєєв, О. Гайдаєнко [11], Н. Шевчук, З. Герасимчук [3], А. Тендюк [3], М. Вахрушина [6], Н. Никифорова [4], В. Тафинцева, Г. Шадріна [12] тощо. Однак на сучасному етапі розвитку наукової думки теоретико-методологічні положення управлінського аналізу не є достатньо обґрунтованими. Мало дослідженими залишаються питання сутності управлінського аналізу, його предмету, об'єкту та завдань. Крім того, сучасні зміни бізнес-процесів та управлінської діяльності ставлять нові завдання та формують інші вимоги до методичного забезпечення аналітичних процедур. Визначені питання і сформувавши основні напрямки нашого дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження методичних підходів до управлінського аналізу на основі інтеграції положень управління, управлінського обліку та економічного аналізу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна система управління – це складний і багатогранний процес. Для підготовки і прийняття ефективних управлінських рішень необхідно своєчасно отримувати вичерпну інформацію про внутрішні та зовнішні умови діяльності об'єкта управління. Від варіативності комплексу цих умов практично завжди залежить і зміст конкретних управлінських рішень. Як зазначає Калетнік Г.М., головною рисою суб'єкта управління є наявність у нього певної компетенції і владних повноважень, які дають змогу втілювати свою волю у формі управлінських рішень, керівних команд, обов'язкових до виконання. Владний вплив, що виходить від суб'єкта до об'єкта управління, дозволяє підпорядковувати волю і діяльність останнього волі першого, що є необхідною умовою досягнення цілей і вирішення завдань, визначених суб'єктом управління [1]. У цьому контексті особливо актуальною стає проблема прийняття своєчасних і ефективних управлінських рішень.

Кожне управлінське рішення, що приймається, складається з певних етапів (рис. 1), проте, як свідчить практика, для більшості підприємств характерним є прийняття управлінських рішень як реакція на поточні проблеми, що породжує ряд суперечностей (рис. 2).

Роль аналізу у прийнятті ефективних управлінських рішень досить вагома. Томчук О.Ф. відмічає, що аналітичне забезпечення управління відіграє дуже важливе значення як для формування самих рішень, так і для дотримання вимог, які висуваються до них [2, с.448]. Саме аналіз слугує провідником між обліком і менеджментом. Управлінський аналіз необхідний на всіх стадіях підготовки і прийняття рішення, особливо на етапах формування мети, розробки рішення, відбору кращого варіанта тощо.



Рис 1. Процес прийняття управлінського рішення

Відокремлення управлінського аналізу відбулось у зв'язку із поділом бухгалтерського обліку на дві складові – управлінський облік і фінансовий облік. Відповідно, виокремилася сфера функції аналізу із відповідними назвами – управлінський аналіз і фінансовий аналіз, які є різновидами економічного аналізу, що різняться джерелом надходження інформації та призначенням аналітичних даних. [3, с.9].

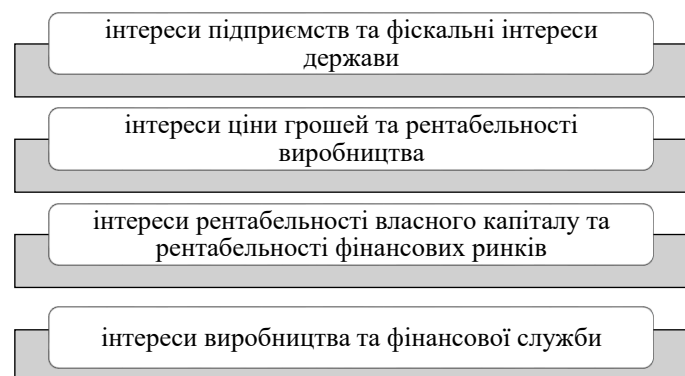


Рис.2. Форма управління, що породжує ряд суперечностей, коли управлінські рішення приймаються як реакція на поточні проблеми

Джерело: побудовано авторами на основі [4, с.12]

В економічній літературі немає єдиного підходу до сутності управлінського аналізу. На думку одних вчених він є складовою частиною управлінського обліку, що виражається у визначенні ними поняття “управлінський облік”, згрупованого в таблиці 1 [5, с.284].

Таблиця 1

Визначення управлінського обліку як системи, що включає в себе управлінський аналіз [5, с.284].

№ з/п	Автор (джерело)	Визначення
1.	Національна асоціація бухгалтерів США	Управлінський облік – це процес ідентифікації, вимірювання, накопичення, аналізу, підготовки, інтеграції та передачі фінансової інформації, що використовується управлінським персоналом для планування, оцінки та контролю за виробничою діяльністю та ефективністю використання ресурсів
2.	Бухгалтерський словник	Під управлінським обліком рекомендується розуміти “діяльність, пов’язану з підготовкою інформації для керівництва підприємства; істотну частину управлінського обліку складають облік і аналіз витрат (собівартості)”
3.	Бутинець Ф.Ф.	Під управлінським обліком розуміють процес виявлення, вимірювання, накопичення, аналізу, підготовки, інтерпретації та передачі інформації, що використовується управлінською ланкою для планування, оцінки і контролю всередині підприємства
4.	Голов С.Ф.	Управлінський облік є процесом виявлення, вимірювання, накопичення, аналізу, підготовки, інтерпретації та передачі інформації, що використовується управлінською ланкою для планування, оцінки і контролю всередині організації та для забезпечення відповідного підзвітного використання ресурсів
5.	Хорнгрен Ч.Т. і Фостер Дж.	Управлінський облік – це ідентифікація, вимірювання, збір, систематизація, аналіз, розкладання, інтерпретація і передача інформації, необхідної для управління будь-якими об'єктами
6.	Шеремет О. Д.	Управлінський облік – підсистема бухгалтерського обліку, яка в рамках одного підприємства забезпечує його управлінський апарат інформацією, що використовується для планування, власне управління та контролю за діяльністю підприємства. Цей процес включає виявлення, вимірювання, збір, аналіз, підготовку, інтерпретацію, передачу і прийом інформації, необхідної управлінському апарату для виконання його функцій
7.	Керимов В. Е.	До поняття «управлінський облік» відноситься не тільки система збору та аналізу інформації про витрати підприємства, але і система управління бюджетами

На думку інших вчених управлінський аналіз розглядається як різновид економічного аналізу, їх думки представлені у таблиці 2.

Таблиця 2

Визначення управлінського аналізу як різновиду економічного аналізу

№ з/п	Автор (джерело)	Визначення
1	2	3
1.	Никифорова Н.А. [4,с.13]	Управлінський аналіз – це частина економічного аналізу, що представляє собою систему спеціальних знань, пов’язану з дослідженням ресурсів підприємства в ув’язці з його можливостями, що складаються під впливом об’єктивних і суб’єктивних факторів, з метою підвищення ефективності фінансових результатів і розвитку тактичного і стратегічного управління

Продовження табл. 2

1	2	3
2.	Вахрушина М.А. [6, с.30]	Управлінський аналіз – це внутрішній економічний аналіз націлений на оцінку як минулих, так і майбутніх результатів господарської діяльності структурних підрозділів та організації загалом
3.	Герасимчук З. В., Тендюк А.О. [3 с.10]	Управлінський аналіз – це 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.
4.	Безверхня Ю.В. [7, с.27]	Управлінський аналіз – це аналіз діяльності підприємства, який здійснюється з метою прийняття оптимальних управлінських рішень
5.	Заросило А.П. [8, с.179]	Управлінський аналіз – це аналіз, призначений для внутрішнього користування, носить конфіденційний характер і призначений для оцінки поточних та майбутніх результатів діяльності структурних підрозділів та діяльності установи загалом із метою прийняття оперативних управлінських рішень.
6.	Глухарев С.М. [9, с.60]	Управлінський аналіз – це процес комплексного аналізу внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства, спрямований на оцінку їх наявності та відповідності поставленим цілям і завданням, на оцінку поточного стану підприємства, його сильних і слабких сторін, виявлення стратегічних проблем.
7.	Третяк А.М., Дорош О. С. [10, с.107]	Управлінський аналіз – одна з найбільш важливих складових аналізу діяльності будь-якого підрозділу, що охоплює управлінські проблеми.

Джерело: побудовано авторами на основі [3, 4, 6-10]

Отже, із наведених таблиць 1 та 2 видно, що існує дві точки зору на визначення терміну “управлінський аналіз”:

- управлінський аналіз розглядається як частина системи управлінського обліку;

- управлінський аналіз розглядається як частина економічного аналізу.

Вважаємо, що управлінський аналіз необхідно, перш за все, розглядати як різновид економічного аналізу (табл. 2), основне призначення якого – отримання ключових параметрів, що дають об’єктивну і найбільш точну картину економічного, господарського стану та фінансових результатів діяльності підприємства. А в управлінському обліку необхідно розглядати виконання функцій обліку, в тому числі, і аналітичної функції.

На підтвердження цього слід ознайомитись із думкою Гайдаєнко О.М. та Шевчук Н.С., які вважають, що на даному етапі управлінський аналіз є розділом економічного аналізу і складовою частиною управлінського обліку, основним змістом якого є вивчення минулої, поточної і майбутньої діяльності суб’єктів підприємництва [11, с.8].

На думку Третяка А.М. та Дороша О.С. управлінський аналіз сприяє виявленню зв’язків між окремими об’єктами управління, правильного обґрунтуванню мети і доборові ефективного варіанта рішення. У процесі ухвалення

рішення управлінський аналіз зменшує невизначеність вихідної ситуації і ризик, пов'язаний з вибором правильного рішення. Управлінський аналіз завжди служить цілям управління як засіб обґрунтування управлінських рішень, удосконалення його методів визначається потребами управління. Управлінський аналіз сприяє вирішенню таких питань, як обґрунтування альтернатив управлінського рішення і відсіювання нерациональних, порівняння і вибір найкращих варіантів, аналіз очікуваних результатів [10, с.108].

На нашу думку, об'єктами управлінського аналізу можуть бути: діяльність підприємства в цілому, види виробництва, ресурси підприємства, доходи, витрати та фінансові результати тощо. Суб'єктами аналізу можуть бути працівники, що займаються аналітичною роботою і підготовкою аналітичних звітів (записок) для керівництва, тобто аналітики.

В економічній літературі немає єдиного підходу і до функціональних завдань управлінського аналізу.

Так Н.А. Никифорова вважає, що управлінський аналіз вирішує наступні завдання: встановлює основні закономірності розвитку підприємства; виявляє внутрішні і зовнішні чинники, стабільний або випадковий характер відхилень і є інструментом обґрунтованого планування; сприяє кращому використанню ресурсів, виявляючи невикористані можливості, вказуючи напрями пошуку резервів та шляхи їх реалізації; сприяє вихованню у колективу підприємства ощадливості та економії; впливає на удосконалення механізму самокупності підприємства, а також самої системи управління, розкриваючи її недоліки, вказуючи напрями більш досконалої організації управління [4, с.15].

Н.В. Скрипник, С.В. Рилєєв зазначають, що управлінському аналізу притаманні наступні функції: формування повної і достовірної інформації про діяльність підприємства та його майновий стан, необхідної внутрішнім користувачам інформації а також зовнішнім користувачам; забезпечення інформацією внутрішніх і зовнішніх користувачів для контролю за дотриманням законодавства України, за доцільністю здійснених господарських операцій, наявністю і рухом майна та зобов'язань, використанням матеріальних і трудових ресурсів; запобігання негативних результатів при здійсненні господарської діяльності підприємства і виявлення внутрішніх резервів, забезпечення фінансової стійкості [5, с. 286].

На думку О.М. Гайдаєнко, Н.С. Шевчук та М.А. Вахрушиної (рис. 3), управлінський аналіз інтегрує такі види внутрішнього аналізу – ретроспективний, оперативний і перспективний, кожен з яких націлений на вирішення конкретних завдань [11, с.8; 6, с.30].

До завдань внутрішнього ретроспективного аналізу належить визначення ефективності виробничо-господарської діяльності зіставленням витрат і результатів за різними об'єктами обліку і в різних тимчасових інтервалах. Завданнями оперативного аналізу є оперативна оцінка короткострокових змін у стані об'єкта і виявлення можливостей доведення фактичного стану об'єкта до бажаного. До завдань внутрішнього перспективного аналізу (короткострокового або стратегічного) належить підготовка інформації, корисної для ухвалення рішень, спрямованих у майбутнє [11, с.8; 6, с.30].



Рис. 3. Види та завдання управлінського аналізу

Джерело: побудовано авторами на основі [11, с.8; 6, с.30]

На нашу думку, доцільно завдання управлінського аналізу розподіляти за видами аналізу, як це зроблено на рис.3. Якщо облік постачає інформацію, то управлінський аналіз повинен зробити її придатною для прийняття рішення. Логічна обробка, причинне вивчення, узагальнення фактів, їх систематизація, висновки, пропозиції, пошук резервів – все це завдання управлінського аналізу, який покликаний забезпечити обґрунтованість управлінського рішення і підвищити його ефективність.

При здійсненні управлінського аналізу на практиці застосовуються різні методи.

Так О.М. Гайдаєнко, Н.С. Шевчук поділяють їх на три групи:

1) методи, засновані на інтуїції керівників, вживані як результат накопиченого досвіду і знань у конкретній області діяльності; ухвалення управлінських рішень здійснюється без аргументованих доказів;



2) методи, засновані на “здоровому глузді”, тобто на логічних висновках, послідовних доказах, що спираються на практичний досвід;

3) методи, засновані на науково-практичному підході, передбачають вибір оптимальних рішень із певного числа варіантів, розрахованих шляхом використання значного обсягу інформації [11, с. 10].

Автори вважають [11, с. 10-11], що кількісні методи базуються на науковому підході і на проведенні таких етапів, як формулювання проблем, підготовка і реалізація рішення. При цьому рекомендується використовувати спеціальні методи, а саме, прогностичні, евристичні, економіко-математичні, оцінні.

На думку А.П. Заросило, методи управлінського аналізу поділяють на три групи: інтуїтивні, логічні та кількісні. Використання методів управлінського аналізу дасть змогу оцінити діяльність кожного структурного підрозділу, визначити поточний фінансовий стан установи загалом, оцінити ефективність використання коштів та спрогнозувати результати діяльності установ у майбутніх періодах [8, с. 179].

Дещо інший підхід застосовується у дослідженні Шадріної Г.В. Так на її думку, методи управлінського аналізу поділяються на соціологічні й аналітичні (рис 4). До соціологічних методів відносяться: метод опитування, метод спостереження, метод експерименту, метод аналізу документів. Аналітичні методи містять у собі: метод порівняння, балансовий метод, індексний метод, статистичний метод, метод елімінування, метод ланцюгових підстановок, графічний метод [12, с. 41].

МЕТОДИ УПРАВЛІНСЬКОГО АНАЛІЗУ			
1	2	3	4
СОЦІОЛОГІЧНІ МЕТОДИ		АНАЛІТИЧНІ МЕТОДИ	
			
<i>Метод опитування</i>	орієнтований на одержання інформації від безпосередніх учасників дослідження. Він має кілька видів: анкетування; опитування; інтерв'ювання.	<i>Метод порівняння</i>	порівняння порівнянних показників для визначення відхилень від планових показників, установлення їхньої причини та виявлення резервів.
<i>Метод спостереження</i>	орієнтований на досить тривалий збір інформації, здійснюваний одночасно з розвитком досліджуваних проблем. Види спостереження: польове та лабораторне, систематичне та несистематичне, включене та не включене, структуроване та неструктуроване.	<i>Балансовий метод</i>	зіставлення взаємозалежних показників з метою з'ясування та виміру їхнього взаємного впливу, а також підрахунку резервів підвищення ефективності виробництва. При застосуванні балансового методу аналізу зв'язок між окремими показниками виражається у формі рівності підсумків, отриманих у результаті різних зіставлень.
<i>Метод експерименту</i>	орієнтований на перевірку життєздатності досліджуваної проблеми. Види експериментів: польові, лабораторні, лінійні, паралельні тощо.	<i>Індексний метод</i>	розкладання абсолютних і відносних відхилень узагальнюючого показника, застосовується при вивченні складних явищ, окремі елементи яких невимірні.
<i>Метод аналізу документів</i>	орієнтований на використання всієї повноти інформації, що може утримуватися у документі. Види: якісний і формалізований аналіз.	<i>Статистичний метод</i>	відбиття цифрових показників, що характеризують протікання різних процесів, станів об'єктів із установлення для цілей дослідження періодичності.

Продовження рис. 4

1	2	3	4
		<i>Метод елімінування</i>	виділення дії одного фактора на узагальнюючі показники організаційної діяльності.
		<i>Метод ланцюгових підстановок</i>	одержання корегованих значень узагальнюючого показника шляхом порівняння значень двох вартим рядом показників у ланцюзі підстановок.
		<i>Графічний метод</i>	засіб ілюстрації процесів, вирахування ряду.

Рис 4. Методи управлінського аналізу

Джерело: побудовано авторами на основі [12, с. 41]

Як бачимо, усі вище наведені методи застосовуються при проведенні економічного аналізу. І більшість вчених сходиться на тому, що управлінський аналіз є складовою економічного аналізу поряд з фінансовим.

При розгляді методичних аспектів важливо також звернути увагу на джерела аналізу. Ними може бути будь-яка інформація, на основі якої можна оцінити функціонування підприємства і його зовнішнього середовища, що є основою ухвалення економічно обґрунтованих рішень. Інформація є засобом зниження невизначеності в діяльності підприємства і сприяє досягненню конкретних цілей того, чи іншого суб'єкта. Інформація циркулює в рамках підприємства в горизонтальному і вертикальному напрямках. Вертикальні інформаційні потоки забезпечують необхідними відомостями в основному процесі управління, у свою чергу, горизонтальні – виробничу діяльність. Щодо функцій управління, розрізняють нормативно-довідкову, планову, облікову і аналітичну інформацію, тобто, джерелами управлінського аналізу можуть слугувати: нормативно-довідкова інформація, дані бухгалтерського обліку, звітність підприємства тощо.

Висновки. Отже, управлінський аналіз використовує весь комплекс економічної інформації, носить оперативний характер і повністю підлягає волі керівництва підприємства. Тільки такий аналіз дозволяє реально оцінити стан справ в організації, досліджувати структуру собівартості продукції, склад витрат, використання виробничих ресурсів, результатів діяльності тощо. Управлінський аналіз – це аналіз діяльності підприємства, який здійснюється з метою прийняття оптимальних управлінських рішень. Він будується на методології економічного аналізу і є складовою управлінського обліку.

Список використаних джерел

1. Калетнік Г. М. Державне регулювання економіки: Навчальний посібник / Г.М. Калетнік, А. Г. Мазур, О. Г. Кубай. –К.: “Хай-Тек Прес”, 2011. –428 с.
2. Томчук О.Ф. Управлінські рішення та їх аналітичне забезпечення / О.Ф. Томчук, В.В. Томчук // Розвиток бухгалтерського обліку: теорія, професія, між предметні зв'язки: збірник матеріалів ІХ Міжнар. Наук.-практ. Конф. (26 лютого 2015 р.; м. Київ) / Відпов. За вип. Б.В. Мельничук. – К.: ННЦ “ІАЕ”, 2015. – С.445-448.

3. Герасимчук З.В. Теоретичні основи управлінського аналізу / З.В. Герасимчук, А.О. Тендюк // Економічний аналіз. – 2013. – Т. 14(1). – С. 7-16. – Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua>.
4. Никифорова Н. А. Управленческий анализ : учебник для магистров / Н.А. Никифорова, В.Н. Тафинцева ; под общ. ред. Н.А. Никифоровой. – М.: Издательство Юрайт, 2013. – 442 с.
5. Скрипник Н.В. 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/>.
6. Вахрушина М.А. Управленческий анализ: учеб. пособие [Электронный ресурс] / М. А. Вахрушина. – 6-е изд., испр. – М.: Омега-Л, 2010. – 399 с.
7. Безверхня Ю.В. Управлінський аналіз як складова управлінського обліку / Ю.В. Безверхня // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету. – 2011. = №2, Том 3. – С. 21-27.
8. Заросило А.П. Застосування методів управлінського аналізу в діяльності бюджетних установ /А.П.Заросило// Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія “Економічні науки”. Херсон: Видавничий дім “Гельветика”. Вип 20. – 2016. – с. 176-180.
9. Глухарев С.М. Конспект лекцій з курсу “Економічна діагностика” (для студентів 5 курсу денної і 6 курсу заочної форм навчання спеціальності 7.050107, 8.050107 – “Економіка підприємства”) / С.М. Глухарев – Харків: ХНАМГ, – 2008. – 118с.
10. Третьяк А.М. Управління земельними ресурсами /А.М. Третьяк, О.С. Дорош // За редакцією професора А.М. Третьяка. Навчальний посібник – Вінниця: Нова Книга, 2006. – 360 с.
11. Гайдаєнко О. М. Управлінський аналіз: Навчальний посібник. /О.М. Гайдаєнко, Н.С. Шевчук// Одеса: ОНЕУ, 2015. – 151 с.
12. Шадріна Г.В. Управленческий анализ / Г.В. Шадріна. – М.: Издательство “Альфа-Пресс”, 2008. – 320 с.

Список використаних джерел у транслітерації / References

1. Kaletnik H. M. Derzhavne rehuliuвання ekonomiky: Navchalnyi posibnyk / H.M. Kaletnik, A.H. Mazur, O. H. Kubai. –К.: “Khay-Tek Pres”, 2011. –428 s.
2. Tomchuk O.F. Upravlinski rishennia ta yikh analitychne zabezpechennia / O.F. Tomchuk, V.V. Tomchuk // Rozvytok bukhholderskoho obliku: teoriia, profesiia, mizh predmetni zviazky: zbirnyk materialiv IKh Mizhnar. Nauk.-prakt. Konf. (26 liutoho 2015 r.; m. Kyiv) / Vidpov. Za vyp. B.V. Melnychuk. – K.: NNTs “IAE”, 2015. – S.445-448.
3. Herasymchuk Z.V. Teoretychni osnovy upravlinskoho analizu / Z.V. Herasymchuk, A. O. Tendiuk // Ekonomichnyi analiz. – 2013. – Т. 14(1). – S. 7-16. – Rezhym dostupu: <http://nbuv.gov.ua>.
4. Nykyforova N. A. Upravlencheskyi analiz : uchebnyk dlia mahystrov / N.A. Nykyforova, V. N. Tafyntseva ; pod obshch. red. N.A. Nykyforovoi. – М.: Yzdatelstvo Yurait, 2013. – 442 s.
5. Skrypnyk N. V. Upravlinskyi analiz yak funktsiia oblikovo-analitchnoi systemy / N. V. Skrypnyk, S. V. Rylieiev // Innovatsiina ekonomika. – 2013. – № 6. – S. 283-288. – Rezhym dostupu: <http://nbuv.gov.ua/>.

6. Vakhrushyna M. A. Upravlencheskyi analiz: ucheb. posobye [Электронный ресурс] / M.A. Vakhrushyna. – 6-e yzd., yspr. – M.: Omeha-L, 2010. – 399 s.
7. Bezverkhnia Yu.V. Upravlinskyi analiz yak skladova upravlinskoho obliku / Yu.V. Bezverkhnia // Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu. – 2011. = №2, Tom 3. – S. 21-27.
8. Zarosylo A.P. Zastosuvannia metodiv upravlinskoho analizu v diialnosti biudzhetykh ustanov /A.P.Zarosyla// Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriiia “Ekonomichni nauky”. Kherson: Vydavnychiy dim “Helvetyka”. Vyp 20. – 2016. – s. 176-180.
9. Hlukhariev S.M. Konspekt lektzii z kursu “Ekonomichna diahnostyka” (dlia studentiv 5 kursu dennoi i 6 kursu zaochnoi form navchannia spetsialnosti 7.050107, 8.050107 – “Ekonomika pidpriumstva”) / S.M. Hlukhariev – Kharkiv: KhNAMH, – 2008. – 118 s.
10. Tretiak A.M. Upravlinnia zemelnymy resursamy /A.M.Tretiak, O.S. Dorosh // Za redaktsiieiu profesora A.M. Tretiaka. Navchalnyi posibnyk – Vinnytsia: Nova Knyha, 2006. – 360 s.
11. Haidaienko O. M. Upravlinskyi analiz: Navchalnyi posibnyk. /O.M. Haidaienko, N.S. Shevchuk// Odesa: ONEU, 2015. – 151 s.
12. Shadryna H.V. Upravlencheskyi analiz / H.V. Shadryna. – M.: Yzdatelstvo “Alfa-Press”, 2008. – 320 s.

ANNOTATION
METHODICAL APPROACHES TO MANAGEMENT ANALYSIS IN
CONDITIONS OF INTEGRATION PROCESSES

MULYK Tetiana,
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of the Analysis and Statistics Department,
Vinnytsia National Agrarian University
(Vinnytsia),

HORDIYENKO Mykola,
Candidate of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Economic Control and Audit,
Sumy National Agrarian University
(Sumy)

Methodical means of management analysis are studied in the article. Modern system of management, making efficient management decisions, stages of management decisions and forms of management, which cause a range of contradictions if management decisions, which are accepted as the reaction to current problems are examined. It is determined that analysis plays a significant role in making efficient management decisions. Approaches to the essence of management analysis suggested by different authors are analyzed. Management analysis is examined as a part of management accounting system and as a part of economic analysis. Objects and subjects of management analysis are determined. The approaches to functional tasks of management analysis are analyzed. It is determined

that tasks of management analysis should be divided by the types of analysis: retrospective, operative and perspective. During the study of methods of management analysis it is determined that most methods are applied under carrying out economic analysis and most scientists consider that management analysis is a constituent of economic analysis along with financial analysis.

Key words: management analysis, methodical approaches to management analysis, management analysis tasks, methods of management analysis.

Tabl. 2. Fig. 4. Lit. 12.

АННОТАЦИЯ МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ АНАЛИЗУ В УСЛОВИЯХ ИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ

*МУЛЫК Татьяна Алексеевна,
кандидат экономических наук, доцент,
заведующая кафедрой анализа и статистики,
Винницкий национальный аграрный университет
(г. Винница),*

*ГОРДИЕНКО Николай Иванович,
кандидат экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой экономического контроля и аудита,
Сумской национальный аграрный университет
(г. Сумы)*

Исследован методический инструментарий управленческого анализа. Рассмотрена современная система управления, принятие эффективных управленческих решений, этапы управленческих решений и формы управления, которые порождают ряд противоречий, когда управленческие решения принимаются как реакция на текущие проблемы. Установлено, что роль анализа в принятии эффективных управленческих решений весома. Проанализированы подходы относительно сущности управленческого анализа, что предлагаются разными авторами. Управленческий анализ рассматривается как часть системы управленческого учета и как часть экономического анализа. Определены объекты и субъекты управленческого анализа. Проанализированы подходы относительно функциональных заданий управленческого анализа. Установлено, что задание управленческого анализа целесообразно распределять по видам анализа: ретроспективный, оперативный и перспективный. Исследованы также методы управленческого анализа, где установлено, что большинство методов применяются при проведении экономического анализа, и большинство ученых сходятся на том, что управленческий анализ является составляющей экономического анализа наряду с финансовым.

Ключевые слова: управленческий анализ, методический инструментарий управленческого анализа, задания управленческого анализа, методы управленческого анализа.

Табл. 2. Рис. 4. Лит. 12.

Інформація про авторів

МУЛИК Тетяна Олексіївна – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри аналізу та статистики, Вінницький національний аграрний університет (21008, м. Вінниця, вул. Сонячна, 3, e-mail: tmulyk69@mail.ru).

ГОРДІЄНКО Микола Іванович – кандидат економічних наук, професор, завідувач кафедри економічного контролю та аудиту, Сумський національний аграрний університет (40021, м. Суми, вул. Герасима Кондратьєва, 144/2, кв.117).

MULYK Tetiana – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Analysis and Statistics Department, Vinnytsia National Agrarian University (21008, Vinnytsia, Sonyachna Str. 3, e-mail: tmulyk69@mail.ru).

HORDIYENKO Mykola – Candidate of Economic Sciences, Professor, Head of the Economic Control and Audit Department, Sumy National Agrarian University (40021, Sumy, Gerasim Kondratyev Str., 144/2, 117).

МУЛЫК Татьяна Алексеевна – кандидат экономических наук, доцент, заведующая кафедрой анализа и статистики, Винницкий национальный аграрный университет (21008, г. Винница, ул. Солнечная, 3, e-mail: tmulyk69@mail.ru).

ГОРДИЕНКО Николай Иванович – кандидат экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономического контроля и аудита, Сумской национальный аграрный университет (40021, г. Сумы, ул. Герасима Кондратьева, 144/2, кв.117).

