

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНАЛІТИЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ПОТРЕБ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ**

Мосійчук М.М., старший викладач

Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

**Анотація.** Питання аналітичного забезпечення управління операційною діяльністю є надзвичайно актуальними та важливими з позицій підвищення ефективності управління нею. Однак на сьогодні недостатньо дослідженими залишаються питання формування комплексної методики аналізу операційної діяльності шляхом систематизації та узгодження існуючих оціночних показників у розрізі відповідних підсистем управління. Предметом статті є теоретико-методичні аспекти щодо аналізу операційної діяльності в системі управління підприємством. Метою статті є дослідження теоретичних положень і методичних підходів щодо удосконалення методики аналізу операційної діяльності в системі управління підприємством. Для досягнення поставленої мети даної статті було використано наступні як загальнонаукові методи дослідження – аналіз, синтез, індукція, дедукція, так і спеціальні – порівняння, групування, аналіз коефіцієнтів та інші. На основі дослідження існуючих підходів розроблено авторське визначення основних завдань інформаційно-аналітичного забезпечення у процесі управління операційною діяльністю суб'єктів господарювання. Для прийняття і підтримки управлінських рішень важливим є використання аналітичної інформації щодо витрат операційної діяльності, доходів і фінансових результатів операційної діяльності, грошових потоків операційної діяльності, оборотних активів, запасів, дебіторської заборгованості. В статті розроблені та згруповані показники щодо аналітичного забезпечення операційної діяльності за даними напрямками управління, що дозволить вивести його на якісно новий рівень. Таким чином, використання розроблених автором теоретико-методичних підходів стане важливим інструментом управління підприємством, потужним інформаційним ресурсом строго координованої організації операційної діяльності відповідно до критеріїв операційного менеджменту.

**Ключові слова:** операційна діяльність, економічний аналіз, управління, аналітичне забезпечення, аналітична інформація.

**FORMATION OF ANALYTICAL INDICATORS FOR THE NEEDS OF OPERATIONAL ACTIVITIES**

Maria Mosiychuk, Senior Lecturer

National University of Water Management and Natural Resources Use, Rivne

**Summary.** The issues of analytical maintenance of operational activities management are extremely acute and important from the standpoint of increasing their management efficiency. However, at present there is lack of investigation in the issues of comprehensive methodology formation in the analyzing of operational activities by means of systematization and coordination of existing performance indicators in the context of the relevant management subsystems. The subject of the paper is theoretical and methodological aspects in analyzing operational activities in the system of enterprise management. The purpose of the article is to study the theoretical aspects and methodological approaches to improving the methodology for analyzing operational activities in the management system. To achieve the goal of this paper there have been used the following general scientific methods of research - analysis, synthesis, induction, deduction as well as the specific ones - comparison, grouping, ration analysis and others. Of the basis of existing approaches study there has been developed the author's definition of the major tasks of information- analytical provision in the process of business entities, operational activities. Decision-making and its support demands the use of analytical information concerning operational activities costs, revenues and financial results, cash flows, current assets, inventories and receivables. The paper is aimed at developing and grouping of indicators for analytical support of operational performance according to the relevant managing directions that will help promote it to the higher quality level. Thus, the use of theoretical and methodological approaches developed by the author have become an important tool of business management, powerful information resource of strictly coordinated operations in accordance with the criteria of operational management.

**Keywords:** Operational activities, economic analysis, management, analytical support, analytical information.

**Постановка проблеми.** Метою власників будь-якого підприємства є отримання прибутку в процесі здійснення його діяльності. Саме операційна діяльність обумовлює реалізацію підприємством статутних завдань. У свою чергу, операційна діяльність є сукупністю взаємопов'язаних дій, процесів, операцій, здійснюваних під впливом відповідних управлінських рішень. Важливою для прийняття обґрунтованих, виважених, опера-

тивних рішень в процесі управління операційною діяльністю є наявність різносторонньої аналітичної інформації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню теоретико-методичних засад аналітичного забезпечення управління операційною діяльністю присвячено роботи Д. П. Волкова [1], Т. О. Коноваліхіної [2], О. М. Костенко [3], Н. С. Костишин, І. Д. Лазаришиної [4], Є. В. Мниха [5], В. Я. Нусінова [6], О. В. Олійник, П. Я. Поповича [7], Р. О. Савченко, Л. А. Скакун, В. К. Савчука, Р. П. Юзви та інших науковців. Варто відмітити, що в зазначених працях основна увага приділяється питанням операційного аналізу (у вигляді аналізу беззбитковості), аналізу фінансових результатів і грошових потоків, пов'язаних з операційною діяльністю, аналізу виробничої програми підприємств.

**Невирішені складові загальної проблеми.** В умовах нестабільності законодавства, роботи підприємств в умовах невизначеності, невирішеними залишається ряд питань підвищення ефективності управління діяльністю підприємства шляхом застосування комплексної методики аналізу операційної діяльності. Однак на сьогодні недостатньо дослідженими і врегульованими є питання уточнення основних завдань аналізу в процесі управління операційною діяльністю та встановлення пріоритетних аналітичних показників у розрізі відповідних підсистем управління нею.

**Формування цілей статті.** Відповідно до вищевказаного, метою статті є дослідження теоретичних положень і методичних підходів щодо удосконалення методики аналізу операційної діяльності в системі управління шляхом:

- ідентифікації основних завдань інформаційно-аналітичного забезпечення управління операційною діяльністю;
- уточнення і систематизація основних оціночних показників для інформаційного забезпечення управління витратами, доходами і фінансовими результатами, грошовими потоками, оборотними активами, запасами, дебіторською заборгованістю.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Прийняття управлінських рішень завжди базується на економічній інформації, адекватній запитам суб'єктів управління. Суттєву частину цієї інформації складає аналітична інформація.

Професор Ф. Ф. Бутинець зазначає, що економічний аналіз є важливим елементом в системі управління, дієвим засобом виявлення внутрішньогосподарських резервів, основою розробки науково обґрунтованих управлінських рішень, інструментом контролю за їх виконанням [8, с. 21].

Вчені Т. Д. Косова, П. М. Сухарев, Л. О. Ващенко вважають, що економічний аналіз досліджує господарські процеси через систему інформації, тому аналітичний процес складається з ряду послідовних, взаємозв'язаних дій її обробки, метою яких є пропозиції щодо управлінських рішень, які приймаються. Аналітична функція управління реалізується шляхом обробки інформації, яка надходить із інформаційної системи управління суб'єктом господарювання [9, с. 50].

Основними завданнями інформаційно-аналітичного забезпечення у процесі управління операційною діяльністю є:

- оцінка правильності і ефективності прийнятих управлінських рішень щодо операційної діяльності у цілому та окремих її напрямків;
- визначення сильних і слабких сторін у операційній діяльності, що визначає коло тактичних і стратегічних завдань підприємства;
- моніторинг окремих сторін, операцій, бізнес-процесів, що здійснюються в рамках операційної діяльності;
- діагностика рівня і динаміки оціночних показників операційної діяльності;
- розрахунок можливих змін аналітичних показників при реалізації тих чи інших варіантів управлінських рішень на перспективу;
- детальне вивчення фінансово-господарської діяльності окремих структурних підрозділів підприємства у розрізі центрів відповідальності.

Аналіз операційної діяльності є необхідною складовою загальної системи управління підприємством, передумовою проведення якісного, всебічного економічного аналізу підприємства та вагомим теоретико - методичним підходом в обліковій і аналітичній практиці.

Управління витратами є необхідною складовою загальної системи управління. Найбільшу частку у структурі витрат суб'єктів господарювання, як правило, займають витрати, що виникають у процесі операційної діяльності. Тому ефективно управління витратами операційної діяльності можливе шляхом аналізу:

- операційних витрат за економічними елементами в динаміці і за структурою;

- собівартості виготовленої продукції, наданих послуг за статтями калькуляції;
- постійних і змінних витрат операційної діяльності;
- адміністративних та інших операційних витрат, витрат на збут;
- витрат операційної діяльності на 1 грн. випущеної продукції, наданих послуг.

Оцінка і діагностика рівня і характеру динаміки доходів та фінансових результатів операційної діяльності лежить в основі їх управління. Використання аналітичного інструментарію є підґрунтям вибору дієвих заходів щодо збільшення доходів і прибутків операційної діяльності з урахуванням сильних та слабких сторін фінансово – господарської діяльності підприємств, нейтралізації виробничих ризиків. Відтак, аналітичне забезпечення управління доходами і прибутками операційної діяльності повинно містити інформацію щодо:

- характеру динаміки доходів операційної діяльності в цілому і їх складових;
- співвідношення доходів і витрат операційної діяльності;
- доходності операційної діяльності з використанням відповідних активів, капіталу, інвестицій;
- характеру динаміки фінансових результатів операційної діяльності;
- рентабельності операційної діяльності.

Операційна діяльність генерує відповідні грошові потоки, які обслуговують практично кожен операційний процес, що входять до їх складу.

Від кількості, періодичності і масштабів окремих операцій і процесів у рамках операційної діяльності залежить величина відповідних позитивних і негативних грошових потоків, а також чистий грошовий потік операційної діяльності. Для багатьох підприємств України структура чистого грошового потоку характеризується переважанням частки чистого грошового потоку операційної діяльності порівняно з чистим грошовим потоком інвестиційної діяльності. Тому від якісного аналізу грошових потоків операційної діяльності залежить збалансованість їх у часі та за обсягами, можливість маневрування оборотними активами і фінансовими ресурсами підприємства. Це забезпечується використанням аналітичної інформації у розрізі:

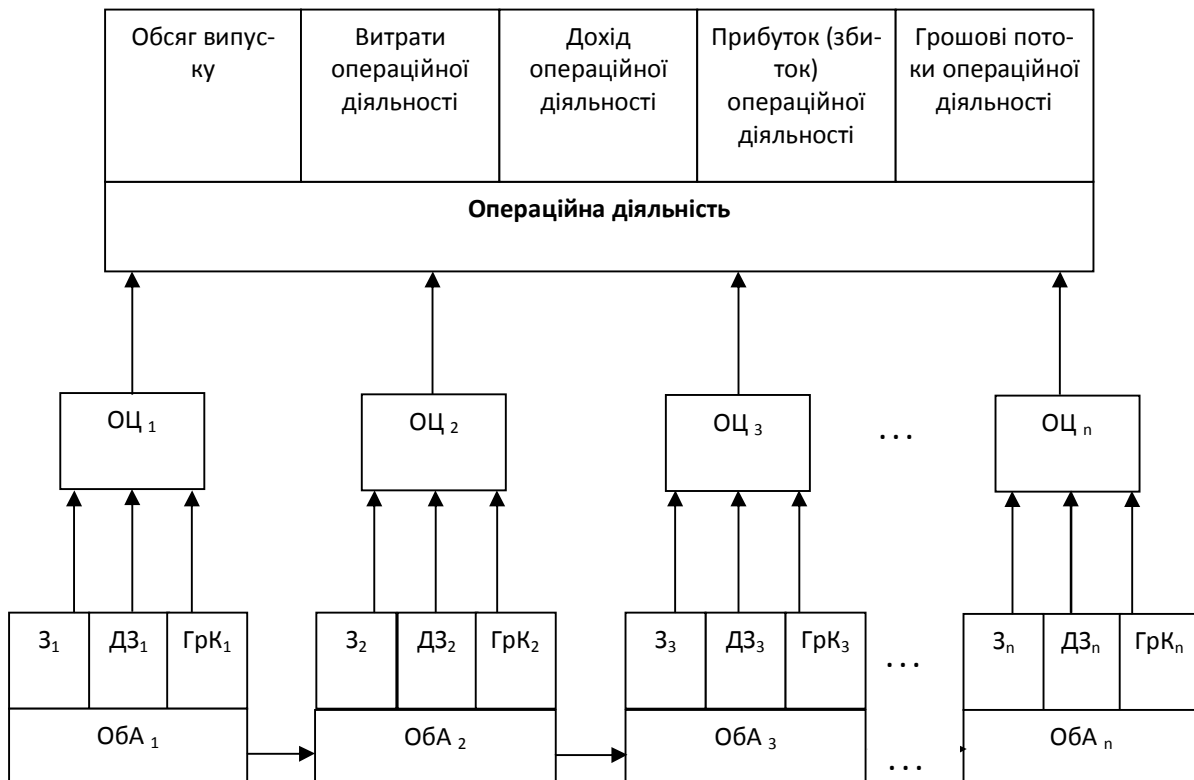
- динаміки позитивного і негативного грошових потоків операційної діяльності;
- динаміки чистого грошового потоку операційної діяльності;
- динаміки ліквідності і ділової активності чистого грошового потоку операційної діяльності;
- частки чистого грошового потоку операційної діяльності у чистому грошовому потоці звичайної діяльності.

Вагоме місце в управлінні операційною діяльністю займає управління оборотними активами у процесі операційного циклу. На думку І. А. Бланка операційний цикл – це період повного обороту всієї суми оборотних активів, у процесі якого відбувається зміна окремих їх видів [10, с. 120]. Отже, оборотні активи виконують забезпечуючу операційну діяльність функцію у розрізі всіх виконуваних операцій і процесів. Тобто операційна діяльність відбувається завдяки сукупності операційних циклів за процесним підходом. Кожний операційний цикл забезпечує кругообіг окремих видів оборотних активів – запасів, дебіторської заборгованості, грошових коштів – як ресурсного забезпечення операційної діяльності підприємства (рис. 1.). Він, відповідно, створює передумови для збільшення маси доходу і прибутку як фінансового результату кожного операційного циклу.

Тому вважаємо, що операційний цикл – це період повного обороту всіх складових оборотних активів у процесі операційної діяльності підприємства.

Для забезпечення достатнього рівня релевантності та своєчасності управління оборотними активами у процесі операційної діяльності необхідно налагодити аналіз у розрізі:

- динаміки тривалості операційного, виробничого та фінансового циклів;
- динаміки маневреності оборотних активів;
- динаміки складу і структури оборотних активів;
- динаміки доходності і рентабельності оборотних активів в частині операційної діяльності.



Умовні позначення:

ОЦ – операційний цикл оборотних активів

ОБА – оборотні активи

З – запаси

ДЗ – дебіторська заборгованість

ГрК – грошові кошти

**Рисунок 1 – Схема взаємозв'язку оборотних активів з операційною діяльністю підприємства (розроблено автором)**

Вагомою складовою ресурсного забезпечення операційною діяльністю є запаси. Обсяг забезпеченості запасами знаходиться у прямій залежності від обсягів операційної діяльності. При нарощуванні обсягів операційної діяльності

відбувається зростання виробничих запасів у натуральних і вартісних вимірниках у вигляді поточних, резервних і страхових. Головною метою управління запасами, на думку І. А. Бланка, є забезпечення безперебійного процесу виробництва і реалізації продукції при мінімізації поточних витрат з обслуговування запасів [10, с. 131], тобто аналітичне забезпечення управління запасами автоматично «вбудоване» в управління операційною діяльністю. Таким чином, потребує деталізації та аналітичного опрацювання інформація щодо:

- динаміки складу і структури запасів;
- динаміки поточних витрат з обслуговування запасів (витрат на доставку і зберігання);
- динаміки показників оборотності запасів (періоду обороту і коефіцієнта оборотності).

Суттєвою складовою, яка має вплив на тривалість виробничого циклу оборотних активів, є дебіторська заборгованість. Від її рівня, строків інкасації залежить забезпечення операційної діяльності запасами і грошовими коштами, мінімізація чи максимізація ризиків зменшення обсягів реалізації. Отже, основними завданнями аналітичного забезпечення управління операційною діяльністю в частині дебіторської заборгованості є:

- оцінка динаміки і структури дебіторської заборгованості;
- оцінка дебіторської заборгованості за строками погашення;

- оцінка динаміки частки дебіторської заборгованості у структурі оборотних активів;

- оцінка динаміки показників оборотності дебіторської заборгованості.

**Висновки.** В результаті проведеного дослідження ідентифіковано основні завдання інформаційно-аналітичного забезпечення управління операційною діяльністю. Також здійснено уточнення і систематизація основних оціночних показників для інформаційного забезпечення управління витратами, доходами і фінансовими результатами, грошовими потоками, оборотними активами, запасами, дебіторською заборгованістю. Встановлено, що сукупність вищенаведених показників є аналітичною моделлю операційної діяльності, який є різнонаправленим і водночас системним інструментом управління, потужним інформаційним ресурсом строго координованої організації операційної діяльності відповідно до критеріїв операційного менеджменту. Застосування цієї системи показників дозволить всебічно досліджувати операційну діяльність підприємства з позицій забезпечення зростання її ефективності й результативності, а, отже, сприятиме зростанню рівня переваг підприємства в ринковому середовищі.

#### **Перелік посилань.**

1. Волков Д. П. Порівняльна характеристика методик аналізу основної операційної діяльності промислового підприємства / Д. П. Волков // Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». – 2013.- № 2 (40). – С. 345 – 348.

2. Коноваліхіна Т. О. Облік та аналіз у системі управління операційною діяльністю підприємств ресторанного господарства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)» / Т.О. Коноваліхіна. - К., 2011. - 19 с.

3. Костенко О. М. Управління витратами підприємства в процесі формування його фінансової результативності / О. М. Костенко // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. - 2009. - Вип. 142., Ч. 2. - С. 139-143.

4. Лазаришина І. Д. Економічний аналіз в Україні : історія, методологія, практика : монографія / І. Д. Лазаришина. – Рівне: НУВГП, 2005. – 369 с.

5. Мних Є. В. Економічний аналіз : підручник / Є. В. Мних. - К. : Знання, 2011. - 630 с.

6. Оцінка економічної ефективності операційної та інвестиційної діяльності підприємства : монографія / В. Я. Нусінов, В. С. Адамовська, О. М. Жовна та ін. – Кривий Ріг : ФО-П Чернявський Д.О., 2013. – 249 с.

7. Попович П. Я. Операційний аналіз : проблеми та перспективи розвитку : монографія / П. Я. Попович. – Тернопіль: Економічна думка, 2007. – 168 с.

8. Економічний аналіз : навч. посібник для студентів ВНЗ / за ред. Ф. Ф. Бутинця. – Житомир: ПП «Рута», 2003. – 680 с.

9. Організація і методика економічного аналізу : навч. посіб. / Т. Д. Косова, П. М. Сухарев, Л. О. Ващенко та ін. - К.: Центр учбової літератури, 2012. - 528 с.

10. Бланк И. А. Финансовый менеджмент : учебный курс / И. А. Бланк. - К.: Ника-Центр, Эльга. - 2001. - 528 с.

Стаття надійшла: 01.03.2015 р.

Рецензент: д.е.н., доц. Горовий Д.А.



УДК 005.52:005.334

JEL Classification D 810

### **ПІДХІД ЩОДО РОЗРОБКИ ПРОГРАМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Ріщук Л.І., к.е.н., доцент

Кушлик О.Ю., к.е.н., доцент

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

**Анотація.** Предметом роботи є теоретичні, методичні та прикладні засади управління ризиками господарської діяльності та його документальне забезпечення на промислових підприємствах. Метою роботи є розробка рекомендацій щодо формування ефективної програми управління ризиками на підприємствах, що дозволить зменшити негативні наслідки впливу окремих подій. Для досягнення поставленої мети в процесі роботи були використані методи порівняння, аналізу та синтезу, діалектичного, абстрактно-логічного й системного аналізу, графічний та експертний методи.