

Гончаренко Н. Г.

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та військового господарства  
Національної академії Національної гвардії України*

Honcharenko Natalia

*Ph.D. in Economy, Associate Professor,  
Associate Professor Department of Management and Military Economy,  
National Academy of National Guard of Ukraine*

## ПРИЙНЯТТЯ ОБҐРУНТОВАНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДСТАВІ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

**Анотація.** У статті досліджено значення ролі економічного аналізу в системі управління підприємствами. Розглянуто сучасні наукові підходи до необхідності використання економічного аналізу та його важливість у сфері управління підприємствами. Зазначено особливості прийняття обґрунтованих управлінських рішень на базі глибоких аналітичних досліджень. Запропоновано структурно-логічну схему проведення економічного аналізу під час вироблення управлінських рішень. З огляду на новий економічний курс країни та необхідність прилаштування до світових стандартів визначено за необхідне дослідження різних підходів світової економічної спільноти у сфері використання економічного аналізу до підвищення економічної ефективності підприємств. Оскільки будь-яке управлінське рішення потребує відповідного обґрунтування, то саме результати аналізу діяльності підприємств здатні виявити недоліки та кількісно оцінити їх вплив на результати діяльності підприємства.

**Ключові слова:** економічний аналіз, управлінські рішення, аналіз, синтез, прогнозування, стратегічний розвиток.

**Вступ та постановка проблеми.** Діяльність кожного підприємства спрямована на отримання доходів, які в повному обсязі зможуть покрити витрати на виробництво й реалізацію продукції (виконання робіт, надання послуг) та утворять прибуток. Досягати сталих економічних прибутків за сучасних умов підприємства можуть лише за чітко визначеної місії існування та створення дієвої системи управління. Саме роль управлінської праці є тим рушійним фактором, який створює належні умови виробництва на підприємствах та мотивує персонал на досягнення визначених цілей.

Завжди важко оцінити ефективність системи управління без глибокого аналізу результатів його діяльності та виявлення факторів відхилень фактичних показників від планових, а головне, без з'ясування причин виявлених відхилень. В цьому разі роль економічного аналізу є провідною та вирішальною, а головне, результати проведених глибоких аналітичних досліджень дають можливість прийняти обґрунтовані управлінські рішення та розробити стратегію розвитку підприємства.

За сучасних умов, коли відбувається повне реформування всіх економічних процесів, система статистичного та бухгалтерського обліку приводиться до умов міжнародних стандартів, виникає необхідність перегляду підходів до використання принципів економічного аналізу та приведення їх у відповідність до чинної системи управління на підприємствах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Економічний аналіз у сучасних умовах невизначеної виробничої ситуації набуває особливого значення. Будь-яке управлінське рішення потребує глибокого дослідження проблеми, а головне, обґрунтування всіх позитивних та негативних чинників, виявлення впливу факторів та невикористаних резервів, тому в науковій літературі все частіше проводяться вченими розглядаються питання та досліджуються різні аспекти економічного аналізу саме в системі управління підприємствами. Це також пояснюється тим, що аналіз є однією з функцій управління. Як відзначають

Г.І. Кіндрацька, А.Г. Загородній, М.С. Білик, «зміна філософії управління зумовила об'єктивну необхідність модифікації економічного аналізу як функції управління, який взаємозв'язаний з іншими функціями управління, розвиває і вдосконалює їх, а також сам розвивається під впливом вимог інших функцій. Зміст економічного аналізу розкривається через призму його структуризації, тому науково обґрунтований розподіл економічного аналізу на складові має відповідати новій ідеології управління» [1, с. 466].

Питання економічного аналізу вивчається в роботах таких науковців, як Л.Г. Медвідь, Д.О. Хариневич-Яворська, М.М. Шестерняк, Л.І. Федоришина, Я.О. Ізмайлов.

Велику увагу у своїх дослідженнях вони приділяють теоретичним аспектам розвитку економічного аналізу. З огляду на те, що сьогодні вся система облікової інформації приведена до міжнародних стандартів, а саме ці дані є основним інформаційним джерелом інформації, в практичній діяльності слід більш уваги приділити саме особливостям аналітичних процесів в системі управління [2, с. 147].

**Метою статті** є аналіз відповідності принципів економічного аналізу сучасним умовам виробництва, розкриття змісту та ефективності системи управління, побудованої на результатах аналітичних досліджень.

**Результати дослідження.** Управління підприємством вимагає всебічного аналізу всіх проблем його функціонування, а з огляду на новий економічний курс країни слід додати необхідність приведення умов виробництва до сучасних світових стандартів. За невизначеної ситуації сьогодення проблема сталих економічних показників та створення умов розвитку підприємств розглядається тільки за рахунок використання всіх можливих резервів підприємств. Як відзначає М.М. Шестерняк, «значення економічного аналізу в процесі управління в умовах нестабільності та відсутності прогнозованості змін вітчизняної економіки суттєво зростає, оскільки економічний аналіз є дієвим засобом доцільності прийняття правильних управлінських рішень для стійкого та ефективного функціонування підприємства» [3, с. 159].

Отже, роль аналітичних досліджень полягає у глибокому практичному аналізі всіх систем виробничої, комерційної та маркетингової діяльності підприємств [4, с. 684].

Досліджуючи роль економічного аналізу в системі управління, маємо зазначити, що саме розуміння сутності аналізу вже передбачає розкладання всіх об'єктів господарювання на окремі співставні елементи, а використання його інструментарію дає змогу визначити всі позитивні та негативні сторони діяльності підприємств. Натомість синтез дає можливість об'єднати виявлені тенденції та прийняти обгрунтовані управлінські рішення щодо стратегії розвитку підприємства. Зокрема, Л.Г. Медвідь, Д.О. Харинович-Яворська відзначають, що «однією зі складових управління економічними процесами на підприємстві є економічний аналіз. Його концептуальну основу складає єдність методологічного та організаційного забезпечення для прийняття й оцінки виконання управлінських рішень» [5, с. 216]. Цієї ж думки дотримується Я.О. Измайлов, вважаючи, що розвиток методології економічного аналізу повинен здійснюватися в напрямі створення передумов, за яких забезпечується можливість за результатами аналітичних розрахунків діагностувати та контролювати тенденції поліпшення кількісних і якісних параметрів виробничо-господарської діяльності підприємств як наслідок ефективних управлінських рішень [6, с. 173].

Якщо розглядати сам процес прийняття управлінських рішень на базі даних економічного аналізу, то слід побудувати таку структурно-логічну схему:

- виявлення проблеми та постановка завдань;
- збирання, оброблення та узагальнення необхідної інформації;
- встановлення тенденцій зміни досліджуваних явищ та процесів господарської діяльності;
- виявлення впливу факторів на результативні показники (побудова детермінованих та стохастичних факторних моделей);
- визначення невикористаних резервів;
- синтез, прийняття управлінських рішень.

В такій послідовності процес управління набуває керуваного характеру, постійно може проконтролювати виконання тих чи інших прийнятих рішень, а за відхилення від запланованих результатів (під впливом зовнішніх факторів) дає змогу здійснити вчасне коригування ситуації для досягнення поставленої мети [7, с. 127]. За таких умов процес управління стає прогнозованим, а кінцеві результати – досягненими.

Результати економічного аналізу дають зрозуміти керівництву підприємств головні проблеми, які стримують його розвиток. Крім того, економічний аналіз має виявляти невикористані внутрішньогосподарські резерви, які за вмілого використання та ефективного управління можуть принести значні прибутки.

Слід також брати до уваги ті зміни, які відбуваються в економічному розвитку країни, а саме глобалізацію економічних процесів. Щодо цього Л.І. Федоришина зазначає, що в контексті сучасної економіки України виникла нагальна потреба проведення об'єктивного, чіткого, оперативного комплексного економічного аналізу на всіх рівнях управління й господарювання. При цьому особливе місце посідає економічний аналіз, зокрема його теорія, яка має ґрунтуватися на сучасних ринкових підходах, методиках, використанні вітчизняного й зарубіжного досвіду, враховувати зміни в організації бухгалтерського, статистичного обліку, звітності, щоби бути дієвим інструментом забезпечення ефективного ведення господарства [8, с. 234].

Крім того, що економічний аналіз дає можливість прийняти обгрунтовані економічні рішення, його можна широко використовувати для прогнозування діяльності підприємства та розроблення його стратегічних планів. Тут аналіз набуває вже особливого значення, а побудова стохастичних моделей враховує можливий розвиток будь-якої ситуації та буде змінюватися залежно від вхідних параметрів. За умов невизначеної економічної ситуації це стає досить дієвим інструментом за необхідності швидко відреагувати на зовнішні зміни та знайти резерви для реалізації внутрішнього потенціалу.

**Висновки.** Будь-яке управлінське рішення потребує детального обгрунтування та глибокого пізнання невіршених проблем і причин, що стримують розвиток підприємства та перешкоджають їм у досягненні цілей. Як показують наші дослідження, економічний аналіз є комплексною функцією системи менеджменту та дає змогу виявити як позитивні тенденції розвитку, так і негативні фактори й причини, що перешкоджають його нормальному функціонуванню та не дають можливості отримати запланований прибуток. Крім того, дані економічного аналізу дають змогу здійснювати контроль за господарською діяльністю та прогнозувати їх розвиток. Отже, слід відзначити, що в системі управління підприємством економічний аналіз має практичну спрямованість, яка одночасно виявляє недоліки в організації роботи та контролює його процеси.

#### References:

1. Кіндрацька Г.І., Загородній А.Г., Білик М.С. Структуризація економічного аналізу діяльності підприємства: управлінський підхід. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2007. № 606. С. 466–472.
2. Гончаренко Н.Г. Роль економічної інформації в прийнятті ефективних управлінських рішень. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки».* 2018. № 28. Т. 2. С. 145–148.
3. Шестерняк М.М. Сучасний економічний аналіз та його основні види. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2018. Вип. 20(3). С. 158–162.
4. Гончаренко Н.Г. Роль комплексного системного аналізу в управлінні підприємством. *Економіка та суспільство.* 2017. № 12. С. 683–686.
5. Медвідь Л.Г., Харинович-Яворська Д.О. Економічний аналіз і контроль як інформаційне забезпечення управління діяльністю суб'єктів господарювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки.* 2015. Вип. 9-1. Ч. 1. С. 216–220.
6. Измайлов Я.О. Розвиток методології економічного аналізу господарської діяльності підприємств у постіндустріальній економіці. *Проблеми економіки.* 2016. № 3. С. 165–174.
7. Гончаренко Н.Г. Роль економічного аналізу в умовах глобалізації економіки. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2016. № 14. С. 126–130.
8. Федоришина Л.І. Витоки розвитку економічного аналізу. *Причорноморські економічні студії.* 2016. Вип. 11. С. 234–238.

Список використаних джерел:

1. Kindracjka Gh.I., Zaghorodnij A.Gh., Bilyk M.S. (2007) Strukturyzacija ekonomichnogho analizu dijajlnosti pidpryjemstva: upravlinsjkyj pidkhhid [Structuring of economic analysis of enterprise activity: management approach]. *Visnyk Nacionaljnogho universytetu "Ljvivs'jka politekhnika". Menedzhment ta pidpryjemnyctvo v Ukrajinі: etapy stanovlennja i problemy rozvytku [Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of development and development problems]*. Vol. 606, pp. 466–472.
2. Goncharenko N.G. (2018) Rolj ekonomichnoji informaciji v pryjnattj efektyvnykh upravlinsjkykh rishenj [The role of economic information in making effective management decisions]. *Naukovyj visnyk Khersons'jkogho derzhavnogho universytetu (serija "Ekonomichni nauky") [Bulletin of the Kherson State University (series "Economic Sciences")]*. Vol. 28, t. 2, pp. 145–148.
3. Shesternjak M.M. (2018) Suchasnyj ekonomichnyj analiz ta jogho osnovni vydy [Modern economic analysis and its main types]. *Naukovyj visnyk Uzhgorodskogho nacionaljnogho universytetu. Serija: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove ghospodarstvo [Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy]*. Vol. 20(3), pp. 158–162.
4. Goncharenko N.G. (2017) Rolj kompleksnogho systemnogho analizu v upravlinni pidpryjemstvom [The role of complex system analysis in enterprise management]. *Ekonomika ta suspiljstvo [Economy and society]*. Vol. 12. pp. 683–686.
5. Medvidj L.Gh., Kharynovych-Javors'jka D.O. (2015) Ekonomichnyj analiz i kontrolj jak informacijne zabezpechennja upravlinnja dijajlnistju sub'jektiv ghospodarjuvannja [Economic analysis and control as information support for the management of business entities]. *Naukovyj visnyk Khersons'jkogho derzhavnogho universytetu. Serija: Ekonomichni nauky [Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences]*. Vol. 9-1. Ch. 1, pp. 216–220.
6. Izmajlov Ja.O. (2016) Rozvytok metodologhiji ekonomichnogho analizu ghospodars'jkoji dijajlnosti pidpryjemstv u postindustrialnij ekonomici [Development of methodology of economic analysis of economic activity of enterprises in post-industrial economy]. *Problemy ekonomiky [Problems of economy]*. Vol. 3, pp. 165–174.
7. Goncharenko N.G. (2016) Rolj ekonomichnogho analizu v umovakh ghlobalizaciji ekonomiky [The role of economic analysis in the conditions of globalization of economy]. *Ghlobalni ta nacionalni problemy ekonomiky [Global and national problems of economy]*. Vol. 14, pp. 126–130.
8. Fedoryshyna L.I. (2016) Vytoky rozvytku ekonomichnogho analizu [Origins of economic analysis development]. *Prychornomors'jki ekonomichni studiji [Black Sea Economic Studies]*. Vol. 11, pp. 234–238.

**ПРИНЯТИЕ ОБОСНОВАННЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ОСНОВЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**Аннотация.** В статье исследовано значение роли экономического анализа в системе управления предприятиями. Рассмотрены современные научные подходы к необходимости использования экономического анализа и его важность в сфере управления предприятиями. Указаны особенности принятия обоснованных управленческих решений на базе глубоких аналитических исследований. Предложена структурно-логическая схема проведения экономического анализа при выработке управленческих решений. С учетом нового экономического курса страны и необходимости приравнивания к мировым стандартам определено необходимым исследование различных подходов мирового экономического сообщества в сфере использования экономического анализа к повышению экономической эффективности предприятий. Поскольку любое управленческое решение требует соответствующего обоснования, то именно результаты анализа деятельности предприятий способны выявить недостатки и количественно оценить их влияние на результаты деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** экономический анализ, управленческие решения, анализ, синтез, прогнозирование, стратегическое развитие.

**ACCEPTANCE OF JUSTIFIED MANAGEMENT DECISIONS ON THE BASIS OF ECONOMIC ANALYSIS OF ECONOMIC ACTIVITY OF ENTERPRISES**

**Summary.** The article explores the importance of the role of economic analysis in the enterprise management system. Taking into account the new economic course of the country, an urgent need has ripened to bring about cardinal changes in the sphere of the enterprise management system. This is due to those conditions that the stabilization of the economic situation in the country as a whole has a direct relationship with the activities of individual industries and their enterprises. And the conditions for the activities of enterprises stipulate that development can only be based on intensive factors. Accordingly, this involves the improvement of the management system based on an in-depth and informed analysis of their activities. Modern scientific approaches to the need to use economic analysis and its importance in the field of enterprise management are considered. The features of making informed management decisions based on in-depth analytical studies are indicated. The adoption of any managerial decision must be justified, and such a justification can only be obtained on the basis of the results of an economic analysis of enterprises. In this regard, a structural-logical scheme of conducting economic analysis in the development of managerial decisions is proposed. Taking into account the new economic course of the country and the need to equate production lines with international standards, it is necessary to study the various approaches of the world economic community in the field of using economic analysis to increase the economic efficiency of enterprises. Since any management decision requires appropriate justification, it is the results of the analysis of enterprises that are able to identify shortcomings and quantify their impact on the results of the enterprise, and the identification and attraction of unused reserves will make it possible to increase the economic efficiency of their activities. Accordingly, an economic analysis of the activities of enterprises becomes practical, and its results serve as the basis for the development of both the strategic development of enterprises and the development of current business plans.

**Key words:** economic analysis, management decisions, analysis, synthesis, forecasting, strategic development.