

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ДЕРЖАВНИЙ ЕКОНОМІКО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ**  
**УНІВЕРСИТЕТ ТРАНСПОРТУ**

**ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ**  
**ДЕРЖАВНОГО ЕКОНОМІКО-**  
**ТЕХНОЛОГІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**  
**ТРАНСПОРТУ**

**СЕРІЯ «ЕКОНОМІКА І УПРАВЛІННЯ»**

**ВИПУСК 34**

**КИЇВ 2015**

Збірник містить статті, присвячені теоретичним, методологічним і прикладним проблемам економіки і управління галузі транспорту і зв'язку. У низці статей порушені питання залучення інвестицій, фінансування, ціноутворення, підвищення конкурентоспроможності підприємств.

У підготовці випуску брали участь відомі вчені, фахівці в галузі транспорту і зв'язку, викладачі провідних вищих навчальних закладів України, члени Центрального наукового центру Транспортної академії України.

Для науковців, викладачів, магістрів, студентів вищих навчальних закладів і працівників галузі транспорту і зв'язку.

**ISSN 2413-7375**

**Редакційна колегія**

**М. В. Макаренко** – д-р екон. наук, проф., професор кафедри «Економіка та підприємництво», академік Транспортної академії України (*головний редактор*);

**Б. В. Буркинський** – д-р екон. наук, проф., академік НАН України, директор Інституту проблем ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України (*заст. головного редактора*);

**Н. М. Колесникова** – д-р екон. наук, проф., проректор з науково-педагогічної роботи Державного економіко-технологічного університету транспорту (*заст. головного редактора*);

**Л. О. Бакаєв** – д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри «Менеджмент» Державного економіко-технологічного університету транспорту, академік Економічної академії наук України;

**О. В. Бакалінський** – д-р екон. наук, проф., професор кафедри «Менеджмент» Державного економіко-технологічного університету транспорту;

**Н. І. Богомолова** – д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри «Фінанси і кредит» Державного економіко-технологічного університету транспорту;

**Г. Д. Ейтутіс** – д-р екон. наук, проф., проректор з наукової роботи Державного економіко-технологічного університету транспорту;

**С. А. Ісаснко** – к-т пед. наук, доцент, завідувач кафедри «Іноземні мови» Державного економіко-технологічного університету транспорту;

**О. В. Кендюхов** – д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри «Економіка та підприємництво» Державного економіко-технологічного університету транспорту;

**Г. Ю. Кучерук** – д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри «Логістика» Державного економіко-технологічного університету транспорту;

**П. І. Підлісний** – д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри «Економічна теорія» Державного економіко-технологічного університету транспорту;

**І. П. Садловська** – д-р екон. наук, заступник директора департаменту економіки і фінансів Міністерства інфраструктури України;

**Ю. М. Цвєтов** – д-р екон. наук, проф., директор Наукового центру досліджень економічних транспортних проблем Державного економіко-технологічного університету транспорту, академік Транспортної академії України;

**В. В. Чорний** – к-т екон. наук, проректор з науково-виробничих питань і перспектив розвитку Державного економіко-технологічного університету транспорту, доцент кафедри «Менеджмент»;

**В. І. Щелкунов** – д-р екон. наук, проф., президент Українського національного комітету Міжнародної торгової палати;

**А. М. Брайковська** – к-т екон. наук, доцент кафедри «Менеджмент» Державного економіко-технологічного університету транспорту (*відповідальний секретар*).

**А. В. Стукало** – к-т екон. наук, помічник Ректора, доцент кафедри «Вагони і вагонне господарство» Державного економіко-технологічного університету транспорту (*секретар*);

**А. П. Дрижрук** – провідний інженер кафедри «Економіка та підприємництво» Державного економіко-технологічного університету транспорту (*секретар*);

**В. А. Коломійченко** – провідний інженер відділу комерційно-договірної роботи ПрАТ «Київ-Дніпровського МППЗТ» (*секретар*).

Статті збірника рецензували члени редакційної колегії,  
друкуються мовою оригіналу

Рекомендовано до друку Вченою радою ДЕТУТ  
(протокол № 3 від 03.12.2015 р.)

Засновник і видавець – Державний економіко-технологічний університет транспорту.

Свідоцтво про державну реєстрацію КВ № 19980-9780ПР від 28.05.2013 р.

Збірник входить до Переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук  
(Наказ МОН України від 13.07.2015 р. № 747)

© Державний економіко-технологічний університет транспорту, 2015

УДК 657.01 : 005

*Петро Пуцентейло, д.е.н., доцент*

*(професор кафедри обліку та економіко-правового забезпечення агропромислового бізнесу, Тернопільський національний економічний університет)*

*Олена Гуменюк, к.е.н., доцент*

*(доцент кафедри обліку та економіко-правового забезпечення агропромислового бізнесу, Тернопільський національний економічний університет)*

### ДЕТЕРМІНАНТИ АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

*Метою статті є дослідження поняття аналітичне забезпечення і його вплив при прийнятті управлінських рішень на підприємстві.*

*Виявлено, що в економічній літературі поняття «аналітичне забезпечення» вживається досить обмежено на противагу терміну «аналіз». Окремі автори застосовують і інші, пов'язані з ним поняття, не дотримуючись єдиної термінології навіть у межах одного дослідження. Обґрунтовано методичні підходи щодо аналітичного забезпечення процесу управління підприємством. Встановлено якісні критерії інформації та досліджено їхню значимість для забезпечення ефективного управлінського впливу.*

*Встановлено, що аналітичне забезпечення – це система збору даних, що передбачає групування інформації в потрібному розрізі для потреб управління, складання бухгалтерської і аналітичної звітності.*

*Уточнено, що метою аналітичного забезпечення управління підприємствами є створення інформаційної бази, прийняття та оцінки обґрунтованості управлінських рішень, виявлення ступеня їх реалізації. Запропоновано 7 форм розкриття аналітичного забезпечення в управлінні підприємствами.*

*Ключові слова: аналіз, обліково-аналітичне забезпечення, аналітичне забезпечення, інформація, управління, менеджмент підприємства, звітність.*

© Пуцентейло П., Гуменюк О., 2015

*Петр Пуцентайло, д.э.н., доцент  
(профессор кафедры учета и экономико-правового обеспечения агропромышленного бизнеса, Тернопольский национальный экономический университет)*

*Елена Гуменюк, к.э.н., доцент  
(доцент кафедры учета и экономико-правового обеспечения агропромышленного бизнеса, Тернопольский национальный экономический университет)*

#### ДЕТЕРМИНАНТЫ АНАЛИТИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ

*Целью статьи является исследование понятия аналитическое обеспечение и его влияние при принятии управленческих решений на предприятии.*

*Выявлено, что в экономической литературе понятие «аналитическое обеспечение» употребляется весьма ограничено в противоположность термину «анализ». Отдельные авторы применяют и другие связанные с ним понятия, не соблюдая единой терминологии даже в пределах одного исследования. Обоснованы методические подходы относительно аналитического обеспечения процесса управления предприятием. Установлено качественные критерии информации и исследованы их значимость для обеспечения эффективного управленческого воздействия.*

*Установлено, что аналитическое обеспечение – это система сбора данных, которая предусматривает группировки информации в нужном разрезе для нужд управления, составления бухгалтерской и аналитической отчетности.*

*Уточнено, что целью аналитического обеспечения управления предприятиями является создание информационной базы, принятия и оценки обоснованности управленческих решений, выявления степени их реализации. Предложено 7 форм раскрытия аналитического обеспечения в управлении предприятиями.*

*Ключевые слова: анализ, учетно-аналитическое обеспечение, аналитическое обеспечение, информация, управление, менеджмент предприятия, отчетность.*

*Petro Putsenteilo, Doctor of Economic Sciences, Docent  
(professor of the Department of accounting, economics and legal ensuring agricultural business, Ternopil National Economic University)*

*Elena Humeniuk, Ph.D. in Economics, Docent,  
(docent of the Department of accounting, economics and legal ensuring agricultural business, Ternopil National Economic University)*

#### ANALYTICAL SUPPORT OF DETERMINANTS OF THE ENTERPRISE ACTIVITY MANAGEMENT

*The aim of the article is to study the notion of analytic support and its influence in making managerial decisions at the enterprise.*

*It has been revealed that the term «analytical support» is used quite limited in the economic literature in contrast to the term «analysis». Some authors use the other concepts related to this concept and do not adhere to a common terminology even within a single study. Methodological approaches concerning analytical ensuring the process of enterprise management have been substantiated. It has been established qualitative criteria of information and their importance for ensuring the effective management impact has been investigated.*

*It has been established that analytical support – a system of data collection, which includes grouping information in the right context for management, preparation of financial and analytical reporting.*

*It has been clarified that the purpose of analytical providing management of enterprise is an information base, making and evaluating the reasonableness of management decisions, identify the degree of their implementation. It has been proposed 7 forms of disclosure analytical providing in management of enterprises.*

*Key words: analysis, accounting and analytic support, analytic support, information, management, management of enterprise, reporting.*

**Постановка проблеми.** Орієнтація економічних реформ на відновлення виробництва, його оновлення і подальше вимагає пильної уваги до аналізу й оцінки наявного виробничого потенціалу, обґрунтування потреб в інвестиціях та аналізі ефективності різних інвестиційних проектів, ретельному порівнянні витрат і отриманих результатів, тобто визначає затребуваність інноваційно-інвестиційного, виробничого і функціонально-вартісного аналізу. Все це передбачає подальший розвиток методів аналізу, визначає необхідність формування та перевірку на практиці нових методик аналізу, котрі є адекватними вимогам ринкової економіки.

Сьогодні вітчизняна економіка перебуває в стані глибокої кризи, що значно підвищує вимоги щодо якості прийняття управлінських рішень на рівні окремого підприємства для забезпечення його життєздатності і перспектив розвитку в умовах, що склалися. У зв'язку з цим, особливого значення набуває проблема аналітичного забезпечення виробничих процесів на підприємстві.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичні, методичні та практичні проблеми організації економічного аналізу на підприємстві досліджені в наукових працях О.Д. Гудзинського [1], І.Д. Лазаришиної [2], Є.В. Мниха [3], О.В. Олійник [4], А.Д. Шеремета [5], С.І. Шкарабана [6] та інших, проте в сучасних умовах діяльності підприємств проблеми організації економічного аналізу потребують подальшого їх дослідження.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Сьогодні більша частина зарубіжних і вітчизняних теоретичних робіт і практичних рекомендацій присвячена фінансовому аналізу. Висвітлено окремі аспекти аналізу інвестиційної, виробничої та маркетингової діяльності підприємств. Однак фрагментарний діапазон проведених досліджень не в повній мірі здатен забезпечити належний науково-теоретичний ефект щодо аналітичного супроводу. Більш того, всі зазначені напрями аналізу пов'язані з пошуком резервів, закладених в об'єкті управління.

Аналіз теоретичних і практичних питань формування обліково-аналітичного забезпечення довів, що в цілому дана проблема була досліджена багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими та економістами-практиками, які висловлюють свої точки зору на сутність і функціональні можливості обліково-аналітичних систем в цілому.

Дотепер роль і зміст аналізу розглядаються в зарубіжних і вітчизняних публікаціях неоднозначно. Вітчизняні підприємства, котрі пов'язані з експортними операціями і мають вихід на міжнародні ринки, вже стали застосовувати механізми управління та аналізу, що є властиві партнерам. Але запозичення іноземних методик для застосування у вітчизняних умовах господарювання не завжди є успішним. Вибір засобів і методів аналізу повинен відповідати реальним політичним, економічним і соціальним умовам в конкретній країні з урахуванням її особливостей.

**Метою статті** є розгляд особливостей аналітичного забезпечення діяльності підприємств. При всьому різноманітті концептуальних підходів до розробки проблеми формування аналітичного забезпечення, на думку авторів, досі до кінця не осмислені цілі і завдання, не в повному обсязі проведені дослідження в частині виділення основних складових частин і принципів аналітичного забезпечення. Поряд з цим важливе значення в розумінні сутності аналітичного забезпечення підприємств займають специфічні функціональні характеристики.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективність управління економічним потенціалом підприємства визначається необхідним набором інструментів його вимірювання, адже управляти можна лише тим, що може бути виміряне. Ключовою проблемою управління економічним потенціалом підприємства залишається відсутність адекватних інструментів його вимірювання. Вивчення економічного потенціалу підприємства обумовлює необхідність уточнення понятійного апарату, оскільки досі термінологічна база аналітичного забезпечення є недостатньо розробленою. Існують значні відмінності у трактуванні цієї категорії, розумінні сутності і чинників її формування, що пов'язано з багатогранністю досліджуваного поняття. Основою ефективного управління є врахування різноманіття різнорідних чинників, що пов'язані конкуренцією на ринку продукції, внутрішньогосподарськими процесами, котрі обумовлені специфікою організаційних, економічних і технологічних особливостей підприємства. В таких умовах важливим є володіння інформацією про стан і зміни у виробничо-господарській діяльності, для цього доцільно використовувати сукупність безперервного спостереження, що базується на спеціалізованому інструментарії прийняття управлінських рішень. Об'єднання засобів спостереження за станом зовнішніх і внутрішніх чинників функціонування і розвитку підприємства та інструментів їх кількісної оцінки можна назвати як «аналітичне забезпечення» в управлінні підприємством.

Система аналітичного забезпечення як інструмент управління повинна супроводжувати процес прийняття управлінського рішення. Потреба в комплексній діагностиці обумовлена властивістю адитивності інформації. Об'єкт, що містить в собі більше інформації, відповідно має більше зв'язків між своїми елементами і з навколишнім середовищем, більш високоорганізованими. Все це зумовлює синергетичний ефект інформаційної забезпеченості управління у здатності підвищувати ефективність діяльності підприємства.

На наш погляд, аналітичне забезпечення – це система збору даних, що передбачає групування інформації в потрібному розрізі для потреб управління, складання бухгалтерської і аналітичної звітності. При цьому аналітичні процедури дають змогу деталізувати відомості про об'єкт в грошовому і (або) натуральному вимірнику. Аналітичне забезпечення діяльності підприємства є цілеспрямованою організованою діяльністю осіб, відповідальних за збір, обробку та аналіз внутрішньої і зовнішньої інформації, що є необхідною для управління підприємством. Отже, аналітичне забезпечення є безперервним процесом підтримки управлінських

рішень за допомогою певних організаційно-технологічних процедур, інформаційних систем та рівня кваліфікації фахівців обліково-аналітичного апарату.

Як зазначає М. В. Мейер, навіть у системі збалансованих показників Р. Каплана і Д. Нортон не було і немає певної теорії по системі показників [7]. Тому завдання щодо обґрунтування загальної моделі аналітичного забезпечення ефективності діяльності підприємства є актуальною. Інформаційною основою моделі аналітичного забезпечення обрана бухгалтерська звітність – уніфіковане джерело комплексної інформації про фінансову діяльність підприємства. Як зазначає Пітер Друкер, у бізнесі є потреба в постійній переоцінці та переорієнтації, і потреба особливо сильна є там, де найменше можна було б очікувати – у сфері забезпечення ефективності поточного бізнесу. Тобто, бізнес, насамперед, повинен бути ефективним сьогодні [9]. Аналіз на основі звітних показників дає змогу оцінювати поточну ситуацію, реагувати на неї і прогнозувати майбутній розвиток бізнесу. Звітні дані при необхідності поглиблення оцінки доповнюються іншою інформацією.

Аналітичне забезпечення процесу управління підприємством включає в себе:

- 1) нормативну інформацію;
- 2) облікову інформацію;
- 3) аналітичну інформацію;
- 4) виробничо-господарську інформацію.

Процес аналітичного забезпечення підприємств складається з таких етапів:

- організаційно-планові заходи;
- збір та обробка інформації, отримання цифрової і контекстної інформації;
- підготовка і первинне опрацювання аналітичних матеріалів;
- поширення інформації;
- отримання зворотного зв'язку;
- складання прогнозу.

Суть концепції аналітичного забезпечення управління підприємствами складається із застосовуваних способів акумулювання інформації, методичної побудови показників та їх аналітичної інтерпретації в системі управління. Рішення розглядається з урахуванням його пріоритетності та сукупності факторів, що впливають на успішність його реалізації. Отже, в умовах постійного нарощування значних інформаційних потоків жоден сучасний господарюючий суб'єкт не може успішно працювати на ринку без належного інформаційно-аналітичного забезпечення.

Економічний аналіз є невід'ємною частиною і універсальним методом, який використовується у всіх науках, об'єктом вивчення яких є економіка – від економічної теорії, що виявляє макроекономічні закономірності розвитку суспільства, до економіки підприємства, де економічний аналіз розглядається як серцевина пізнання, відображаючи факти господарського життя через аналітичні процедури.

Аналітичні процедури, що проводяться в аспекті ефективного прийняття управлінських рішень доцільно поділяти на такі:

- *моніторингові*, призначені для тривалого аналітичного спостереження за розвитком ситуації з метою забезпечення можливості прийняття управлінських рішень, що носять упереджувальний характер;
- *ініційовані*, проведені аналітичними службами для уточнення виявлених при проведенні моніторингових досліджень проблемних ситуацій;
- *кумулятивні*, котрі характеризуються високими вимогами до оперативності їх проведення, застосуванням окремих методів обробки інформації.

Для усіх видів досліджень передбачається проведення багатостороннього аналізу досліджуваної ситуації з урахуванням динаміки її розвитку, результатів досліджень аналогічних ситуацій, а також використання науково-методичного інструментарію і технічних можливостей.

Аналіз як важлива складова обліку володіє такими функціями:

- аналітична обробка відомостей про діяльність підприємства;
- виявлення відхилень від планових показників, оцінка та на її основі прогнозування їх впливу на очікувані результати прибутку;
- аналіз ризиків діяльності;
- обґрунтування і прийняття управлінських рішень щодо підвищення ефективності інвестиційних проектів;
- функціонально-професійна мотивація всіх учасників виробничої, господарської, фінансово-економічної та іншої діяльності, спрямована на забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності як підприємства в цілому, так і продукції, робіт, послуг, що є основним видом його діяльності;
- управлінський контроль.

Таким чином, аналітичне забезпечення управління підприємствами може розкриватися в таких формах:

1) стратегічне аналітичне забезпечення управління підприємством, яке виконує завдання якісно-змістовного перетворення і передачі інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище функціонування підприємства для вибору стратегії і напрямків розвитку;

2) бухгалтерське аналітичне забезпечення управління підприємством, яке виконує завдання якісно-змістовного перетворення і передачі інформації про закономірності кругообігу активів підприємства в розрізі основних бізнес-процесів і господарських операцій, які відображаються в системі бухгалтерського обліку та у фінансовій звітності;

3) логістичне аналітичне забезпечення управління підприємством, яке виконує завдання якісно-змістовного перетворення і передачу інформації про системи закупівлі, зберігання, обробки, постачання і транспортування матеріальних потоків підприємства;

4) інжинірингове аналітичне забезпечення управління підприємством, яке виконує завдання якісно-змістовного перетворення і передачі інформації про відповідність різних видів бізнес-процесів на підприємстві його цілям для побудови бізнес-моделі;

5) організаційне аналітичне забезпечення управління підприємством, яке виконує завдання якісно-змістовного перетворення і передачу інформації про стан і управлінські якості організаційної структури підприємства, процеси прийняття рішень, кадрову ситуацію і організаційну культуру;

6) маркетингове аналітичне забезпечення управління підприємством, яке виконує завдання якісно-змістовного перетворення і передачі інформації про стан маркетингової діяльності підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища, ринку і елементів комплексу маркетингу: товарної політики, цінової політики, дистрибуції та маркетингових комунікацій;

7) інформаційне аналітичне забезпечення управління підприємством, яке виконує завдання якісно-змістовного перетворення і передачу інформації про циклічні тенденції розвитку стану системи управління підприємством під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.



Вважаємо, що організація ефективної системи аналітичного забезпечення дозволить створити більш ефективну і стійку систему управління за допомогою таких процедур:

- упорядкування документів;
- скорочення часу ручної обробки інформації та її пошуку;
- зменшення терміну прийняття управлінських рішень;
- захист даних від несанкціонованого доступу.

Організація економічного аналізу включає наступні основні етапи:

- виділення суб'єктів і об'єктів аналізу, вибір організаційних форм його проведення в залежності від організаційної структури управління на підприємстві та розподіл обов'язків між окремими працівниками;

- складання програми або плану проведення аналізу;
- інформаційне та методичне забезпечення аналізу;
- аналітична обробка даних;
- оформлення результатів аналізу;
- узагальнення результатів аналізу, надання висновків і пропозицій.

Застосуванню на практиці неформальних прийомів та способів отримання і обробки економічної інформації у вітчизняній літературі, особливо у сфері аналізу сільськогосподарського виробництва, приділяється певна увага [3; 5], але його явно недостатньо.

До неформальних методів і прийомів аналізу окремі автори відносять:

- розробку і використання системи аналітичних показників;
- порівняння в аналізі фінансово-господарської діяльності;
- побудова аналітичних таблиць;
- прийом деталізації;
- методи експертних оцінок [5].

Неформалізовані методи вирішення економічних завдань Л.Т. Гіляровська характеризує як методи, що пов'язані з творчою роботою. У їх складі виділяють прийоми аналогій, інверсії, колективного блокнота, контрольних питань, прийом синектики, морфологічний аналіз та інші інтуїтивні прийоми, котрі засновані на минулому досвіді і на експертних оцінках [9].

До інтуїтивних методів прогнозування належать методи мозкового штурму, патентів-аналогів, методи термінологічного та лексичного аналізу, визначення характеристик публікаційної активності, експертних оцінок. Слід відзначити, що їх практичне використання характеризується комбінованим і комплексним ігровим підходом, котрий заснований на проведенні ділової гри. Інші методи прогнозування названі формалізованими [3; 5].

Відповідно до запропонованого комплексного і системного підходу, об'єктом аналізу виступають не тільки внутрішні компоненти підприємства, а й навколишнє середовище. Найбільш значущим є прогнозний аналіз, який сприяє мобільній адаптації господарюючого суб'єкта до змінного середовища. Поряд з тактичною оцінкою ситуації значення набуває стратегічний аналіз, що забезпечує виявлення конкурентних переваг підприємства і засобів їх досягнення у перспективі. Крім оперативного і поточного аналізу, всі управлінські процеси зумовлюють виникнення специфічних видів аналізу, що дають змогу забезпечувати виживання підприємства на різних етапах його життєвого циклу.

Дослідження сучасної практики діяльності підприємств України свідчить про наявність низки чинників, які знижують ефективність прийняття управлінських рішень, що стосуються системи аналітичного забезпечення системи управління:

- недосконалість діючої аналітичної моделі формування інформації для прийняття управлінських рішень в умовах різних кон'юнктурних коливань на ринку і макроекономічної нестабільності;

- необґрунтованість співвідношення обсягів необхідної та достатньої інформації, що зумовлює виникнення явищ нестачі та перенасичення інформацією аналітичної служби підприємства;

- відсутність раціональних критеріїв відбору необхідної інформації із загального масиву даних, що пов'язано з недосконалістю критеріальної обґрунтованості при побудові аналітичної системи на забезпечення реалізації стратегії підприємства;

- принципова відмінність класифікаційних ознак аналітичної інформації, котра необхідна для потреб управління;

- асинхронність узагальнення показників аналізу, що зумовлює несвоєчасність складання та подання звітів, необхідних для прийняття управлінських рішень.

Ефективність за економічним змістом і способи розрахунку показників є динамічною характеристикою діяльності підприємства, тому оцінка має цільовий характер. Тому модель аналізу повинна відображати характеристики, що є достатніми за кількістю й доречними за якістю з метою управління.

Економічний потенціал підприємства може бути представлений як система, що складається з окремих підсистем. Аналіз економічної літератури з цієї проблеми дозволив виявити і визначити етапи аналізу економічного потенціалу підприємства. При цьому, методика аналізу економічного потенціалу підприємства має бути представлена такими етапами: підготовчим, інформаційним, аналітичним і заключним.

Інформаційні потоки для функціонування системи управління підприємством потрібно формувати на основі обліково-аналітичної інформації характеру з врахуванням наступних вимог:

- достовірність – адекватне відображення фактів господарського життя підприємства;

- своєчасність – дотримання необхідних для конкретної ситуації строків подання інформації;

- регулярність надходження – формування графіку руху інформаційних потоків з дотриманням встановленої періодичності;

- зрозумілість – здатність забезпечувати фактичне сприйняття інформації користувачами без застосування додаткових зусиль;

- корисність – передбачає якісно вищий рівень господарського ефекту від використання інформації порівняно із затратами на її отримання.

Очевидно, що аналітичне забезпечення управління підприємствами має бути абсолютно особливим, вирішувати традиційні та специфічні завдання, враховувати інформаційні запити керівництва підприємств. Використання будь-яких напрацювань в області аналітичного забезпечення управлінської діяльності вимагає серйозної адаптації для підприємств, з урахуванням їх виробничої-технологічної та організаційно-економічної специфіки в сучасних умовах господарювання. Використання «клаптикового» аналітичного забезпечення, котре який не створює реальну інформованість керівників, а є її ілюзією, тобто «квазі аналітичною», що не тільки не корисна для управлінської діяльності, але у ряді випадків і шкідливою. Відомий вислів про те, що

«краще погане планування та аналіз, ніж ніякого» виявляється невірним в умовах, коли управлінський механізм сучасного підприємства не є інформаційно-автономним, а становить невід'ємну частину складної аналітичної системи, що забезпечує інформаційні потреби різних груп користувачів. Аналітичне забезпечення як система повинна надавати інформацію, що володіє ознаками якості, інакше її корисність буде нижчою, ніж витрачені ресурси. Особливо це є актуальним для великих підприємств, де існують налагоджені канали руху інформації про значення натуральних і економічних показників у виробничих і постачальницько-збутових процесах, що використовуються керівниками для цілей управління.

Методики аналізу базуються на методах економічного аналізу. В основі методики – поділ витрат на змінні і постійні, використання маржинального доходу, котрий відіграє значну роль у достовірній оцінці діяльності підприємства і, відповідно, обґрунтуванні управлінських рішень підвищення його ефективності. Методики аналізу базуються на вивченні співвідношень між окремими групами найважливіших економічних показників. Це витрати, обсяг виробництва (реалізації) продукції (послуг) і прибуток. Методика дослідження передбачає:

- аналіз функціонального зв'язку між витратами, обсягом продажів і прибутком;
- аналіз беззбиткового обсягу продажів і зони безпеки;
- аналіз критичного рівня ціни реалізації та обґрунтування варіанта цін в умовах конкуренції;
- обґрунтування рішення щодо виробництва продукції і придбання ресурсів;
- вибір управлінського рішення з урахуванням обмежень на ресурси;
- аналіз ризиків підприємницької діяльності;
- аналіз використання трудових ресурсів та резервів підвищення продуктивності праці;
- аналіз ефективності використання фонду заробітної плати;
- аналіз ринків збуту з урахуванням життєвого циклу продукції (послуг);
- аналіз і прогнозування ефективності інвестицій.

Аналітична функція реалізується у формуванні великих масивів інформації про стан і рух виробничо-фінансових активів підприємства. Саме аналітична підсистема являє собою основу для вироблення оптимальних економічних рішень для управління. Вона дає змогу вчасно побачити тенденції розвитку як негативних, так і прогресивних явищ. На основі різних методик аналізу розробляються варіанти управлінських рішень, які дозволяють загальмувати розвиток негативних тенденцій і створити сприятливі умови для прогресивного розвитку [10, с. 172].

До загальних завдань аналітичного забезпечення діяльності підприємств можна віднести традиційні для сучасного аналізу завдання з вивчення:

- використання ресурсів, ефективності фінансово-господарської діяльності та ділової активності в минулому, сьогоднішньому і майбутньому;
- фінансового стану – ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості;
- організаційно-технологічного рівня виробництва, управління і виявлення резервів щодо його підвищення.

Аналітичне забезпечення управлінської діяльності підприємства передбачає:

- вивчення економічних законів, закономірностей і тенденцій;
- підвищення науково-економічної обґрунтованості стратегічних і тактичних планів і нормативів;
- вивчення виконання планів і дотримання нормативів;
- пошук резервів підвищення ефективності виробництва;

- визначення економічної ефективності використання ресурсів;
- прогнозування результатів;
- дослідження комерційного ризику;
- порівняльний аналіз маркетингових заходів;
- підготовка аналітичних матеріалів.

Система аналітичного забезпечення, діючи безперервно, підвищує якість і розширює сферу практичного застосування інформації, позитивно впливаючи на якість звітності у процесі її підготовки і складання, тобто на ефективність управлінської інформації для сторонніх користувачів. У цьому головне призначення і головна суть аналітичної системи, реалізацію якої доцільно покласти на аналітика і бухгалтера, що займається первинною обліковою та аналітичною інформацією. Поняття «аналітичне забезпечення» застосовується для визначення якісного стану облікових і аналітичних процесів, які є необхідними для задоволення інформаційних потреб керівників і достатніми для прийняття управлінських рішень [11, с. 197].

При проведенні аналізу виробничо-фінансової діяльності слід дотримуватися таких основних принципів:

- достовірне відображення реального стану;
- наукова обґрунтованість;
- відображення певної мети;
- взаємозв'язок з іншими видами аналізу;
- системність, комплексність, варіантність;
- узгодженість окремих елементів;
- відображення галузевої і територіальної специфіки.

Доцільною є побудова системи оціночних індикаторів цільової спрямованості моделі управління. Це дасть змогу вибрати такі напрямки, регулювання яких забезпечить максимальну ефективність управління підприємством.

Удосконалення аналітичного забезпечення управління підприємством передбачає:

- вибір оціночних індикаторів цільової спрямованості моделі управління підприємством та визначення їх інформаційного наповнення;
- розширення аналітичного забезпечення управлінського процесу за рахунок вдосконалення інформаційних потоків фінансового і управлінського обліку, фінансової та управлінської звітності;
- розрахунок оціночних індикаторів цільової спрямованості моделі управління підприємством;
- порівняльна характеристика аналітичного забезпечення управління діючими обліково-аналітичними системами підприємств для їх функціонування в системі кластеру;
- обліково-аналітичне забезпечення управління внаслідок впровадження рекомендацій щодо його вдосконалення;
- моделювання оціночних індикаторів фінансового стану підприємства з метою ефективного управління.

Дотримання вище наведених напрямів удосконалення аналітичного забезпечення управління і його інформаційний супровід забезпечує зростання ринкової вартості підприємства, підвищення ефективності управління власним капіталом, активізацію темпів економічного розвитку та інші показники, що формують рівень капіталізації і прибутковості підприємства. Тобто, чим більшим є розмір власного капіталу підприємства, тим вищим є стан інформації, необхідної для прийняття фінансових рішень.

Багатоаспектність і важливість організації аналітичного забезпечення зумовлює виділення її послідовності на етапах обґрунтування та реалізації управлінських рішень з відповідними напрямками економічного аналізу на підприємстві (рис. 1).



**Рис. 1. Етапи аналітичного забезпечення прийняття та реалізації управлінських рішень**

*джерело: авторська розробка*

Послідовне дотримання кожного етапу може гарантувати реалізацію поставлених цілей в області управління підприємством. Основним елементом пропонованої аналітичної системи є економічний аналіз, який передбачає комплексну методику обробки обліково-аналітичної інформації, котра є необхідною для прийняття та

обґрунтування управлінських рішень та їх оптимізації. Економічний аналіз у системі управління виконує сполучну функцію між отриманням інформації та прийняттям управлінських рішень.

Розширення аналітичного забезпечення управлінського процесу за рахунок вдосконалення інформаційних потоків фінансового та управлінського обліку і фінансової звітності – це процес безперервного цілеспрямованого збору відповідних інформативних даних, необхідних для розрахунку оціночних індикаторів цільової спрямованості моделі управління підприємством. У зв'язку з цим доцільно максимально розширити межі фінансового обліку та фінансової звітності в інтересах управління, а потім перейти до побудови управлінського обліку та звітності. Їх формат може бути представлений як додаток до форматів фінансового обліку та фінансової звітності або визначатися як самостійний напрям формування обліково-аналітичної інформації в інтересах управління підприємством.

**Висновки та пропозиції.** Головним результатом проведеного дослідження є розгляд існуючих методів аналітичного супроводу і розробка інструментарію аналітичного супроводу дослідження, методології формування аналізу системи управління.

Запропоновані погляди щодо удосконалення аналітичної системи управління передбачають спиратися на базові принципи дослідження: історизм, діалектичність, емпіризм, раціоналізм, індуктивність, законність, своєчасність організації аналітичної роботи.

Вихідні дані і результати аналізу функціонування підприємства здійснюють свій вираз через систему показників і параметрів, що описують суб'єкт управління. Показники відображають кількісну сутність об'єкта дослідження, параметри – її якісні характеристики.

Успішність реалізації аналітичних досліджень системи управління залежить не тільки від методології, але і від якості інформаційного та організаційного забезпечення. Виявлено, що необхідна для аналізу інформація носить обліковий, плановий, організаційно-розпорядчий, проектний, нормативний, оціночний і правовий характер, збирається всередині і ззовні підприємства.

Коло завдань, покладених на організаторів аналітичної роботи, зумовлюється специфікою досліджуваних проблем, особливостями суб'єкта господарювання, встановленим терміном реалізації оцінки, реальністю забезпечення необхідною інформацією, рівнем володіння аналітиками конкретними методами і методиками.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Гудзинський О.Д. Теоретичні аспекти формування обліково-аналітичного механізму менеджменту / О.Д. Гудзинський, Г.Г. Кірейцев, Т.М. Пахомова // Облік і фінанси АПК. – 2008. – № 3. – С. 89 – 93.
2. Лазаришина І.Д. Економічний аналіз в Україні: історія, методологія, практика : монографія / І.Д. Лазаришина – Рівне: НУВГП, 2005. – 369 с.
3. Мних Є.В. Економічний аналіз : підручник / Є.В. Мних. – К. : Знання, 2011. – 630 с.
4. Олійник О.В. Розвиток економічного аналізу в умовах інституційних змін : монографія / О.В. Олійник. – Житомир: ЖДТУ, 2008. – 653 с.
5. Шеремет А.Д. Теория экономического анализа : учебник. – 3-е изд., доп. / А.Д. Шеремет. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 352 с.
6. Шкарабан С.І. Діагностика і прогнозування фінансово-господарського розвитку акціонерного товариства : монографія / С.І. Шкарабан, Б.М. Корецький, О.В. Ярошук. – Тернопіль: ТАЙП : Рада, 2010. – 300 с.
7. Мейер Маршал В. Оценка эффективности бизнеса: пер. с англ. М.: Вершина, 2004. – 272 с.
8. Друкер Питер Ф. Эффективное управление предприятием / пер. с англ. М.: Вильямс, 2008. – 224 с.

9. Экономический анализ: учебник для вузов / под ред. Л.Т. Гиляровской. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 615 с.
10. Пуцентейло П.Р. Аналітичне забезпечення діяльності підприємства / П.Р. Пуцентейло // Сталій розвиток економіки. – 2015. – № 1. – С. 168 – 174.
11. Пуцентейло П.Р. Особливості функціонування аналітичного забезпечення підприємств / П.Р. Пуцентейло // Інноваційна економіка. – 2015. – № 1. – С. 194 – 98.

### REFERENCES

1. Hudzynskyi O.D., Kireitsev H.H. and Pakhomova T.M. Teoretychni aspekty formuvannya oblikovo-analitychnoho mekhanizmu menedzhmentu [Theoretical aspects of formation mechanism for accounting and analytical management]. *Oblik i finansy APK [Accounting and Finance AIC]*, 2008, no. 3, pp. 89-93.
2. Lazaryshyna I.D. Ekonomichnyi analiz v Ukraini: istoriia, metodolohiia, praktyka [The economic analysis in Ukraine: history, methodology, practice]. Rivne, NUVHP, 2005. 369 s.
3. Mnykh Ye.V. Ekonomichnyi analiz [Economic Analysis]. Kyiv, Znannia, 2011. 630 s.
4. Oliinyk O.V. Rozvytok ekonomichnoho analizu v umovakh instytutsiinykh zmin [The development of economic analysis in terms of institutional change]. Zhytomyr, ZhDTU, 2008. 653 s.
5. Sheremet A.D. Teoriia ekonomicheskogo analiza [Theory of Economic Analysis]. Moscow, INFRA-M, 2011. 352 s.
6. Shkaraban S.I., Koretskyi B.M. and Yaroshchuk O.V. Diahnastyka i prohnozuvannya finansovo-hospodarskoho rozvytku aktsionernoho tovarystva [Diagnosis and forecasting financial and economic development corporation]. Ternopil, TAIP: Rada, 2010. 300 s.
7. Mejer Marshal V. Ocenka jeffektivnosti biznesa [Assessment of Business Performance]. Moscow, Ver-shina, 2004. 272 s.
8. Druker Piter F. Jeffektivnoe upravlenie predpriatiem [Effective management of enterprise]. Moscow, Viljams, 2008. 224 s.
9. Jekonomicheskij analiz [Economic analysis ]. Pod red. L.T. Giljarovskoj. Moscow, JuNITI-DANA, 2003. 615 s.
10. Putsenteilo P.R. Analitychne zabezpechennia diialnosti pidpriemstva [Analytic support of enterprises]. *Stalyi rozvytok ekonomiky [Sustainable development of economy]*, 2015, no. 1, pp. 168-174.
11. Putsenteilo P.R. Osoblyvosti funktsionuvannya analitychnoho zabezpechennia pidpriemstv [Peculiarities of functioning analytic support of enterprises]. *Innovatsiina ekonomika [Innovative economy]*, 2015, no. 1, pp. 194-198.