

**ВАЖЛИВІСТЬ ПРОВЕДЕННЯ АНАЛІЗУ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
У ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ СУБ'ЕКТОМ  
ГОСПОДАРЮВАННЯ**

*Анотація*

У нестабільній економіці, в умовах повної економічної самостійності та відповідальності підприємств, виникає необхідність систематичного аналізу господарської діяльності. У статті визначено важливість проведення аналізу господарської діяльності в функціонуванні підприємства, а саме в прийнятті управлінських рішень; охарактеризовано основні етапи прийняття рішень управління, визначено їх зміст та найбільш вагомі особливості кожного із них. Крім того, досліджено значення і роль аналізу господарської діяльності, його результатів в інформаційному та управлінському забезпеченні ефективної роботи підприємства. Подано характеристику основних стадій управління, обґрунтовано значення інформаційної складової у діяльності підприємства. Також зазначено важливість аналізу господарської діяльності у реалізації функцій планування та прогнозування, визначені базові причини та передумови необхідності проведення аналізу. І відповідно, зроблено обґрунтований висновок, в якому підбито підсумки проведеного дослідження.

Ключові слова: аналіз господарської діяльності, управління, управлінське рішення, інформація, функціонування, підприємство.

**Багрій К.Л.**, к.е.н., доцент,  
Черновицкий торгово-экономический институт КНТЭУ,  
г. Черновцы

**ВАЖНОСТЬ ПРОВЕДЕНИЯ АНАЛИЗА ХОЗЯЙСТВЕННОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ  
ПРЕДПРИЯТИЕМ**

*Аннотация*

В нестабильной экономике, в условиях полной экономической самостоятельности и ответственности предприятий, возникает необходимость систематического анализа хозяйственной деятельности. В статье определены важность проведения анализа хозяйственной деятельности в функционировании предприятия, а именно в принятии управленческих решений; охарактеризованы основные этапы принятия решений, управления, определено их содержание и наиболее значимые особенности каждого из них. Кроме того, исследованы значение и роль анализа хозяйственной деятельности, его результатов в информационном и управленческом обеспечении эффективной работы предприятия. Дана характеристика основных стадий управления, обосновано значение информационной составляющей в деятельности предприятия. Также отмечено важность анализа хозяйственной деятельности в реализации функций планирования и прогнозирования, определены базовые причины и предпосылки необходимости проведения анализа. И соответственно, сделан обоснованный вывод, в котором подведены итоги проведенного исследования.

Ключевые слова: анализ хозяйственной деятельности, управление, управленческое решение, информация, функционирование, предприятие.

**Постановка проблеми.** Сьогодні, в умовах нестабільного економічного середовища, кожен суб'єкт господарювання прагне забезпечити собі ефективне функціонування та розвиток на ринку: займати провідне становище в своїй діяльності, володіти значною часткою ринку, охоплювати широкий сегмент споживачів, мати хорошу репутацію серед інших економічних суб'єктів тощо, а відтак, як наслідок, отримувати високі прибутки. Все це стає можливим завдяки правильному плануванню, раціональній організації, координації та мотивації праці, оптимальному контролю за діяльністю, тобто завдяки ефективному управлінню.

Зазвичай результатом ефективного проведеного управління стає правильне управлінське рішення. Але його прийняття вимагає важкої та трудомісткої праці, значних затрат сил, часу та коштів. Тому перед підприємцями та управлінським персоналом постає проблема пошуку та реалізації альтернативних управлінських рішень. При цьому найбільш необхідним елементом для прийняття таких рішень є достовірна, корисна та своєчасна інформація. Тому визначення важливості проведення аналізу господарської діяльності в прийнятті управлінських рішень є дуже актуальним.

**Аналіз останніх джерел і публікацій.** В даний час аналіз господарської діяльності займає важливе місце серед економічних наук. Тому дослідженням його значення, методики та ролі в діяльності підприємств займались багато вітчизняних та іноземних вчених: Ф. Бутинець, О. Олійник [1], Б. Грабовецький [2], К. Ілляшенко [3], Л. Крапка [4], Є. Мних [5], І. Прокопенко, В. Ганин [6], Г. Савицька [7], І. Сіменко, Т. Косова [8], І. Цигилик [9], Л. Чернелевський [10] та ін. Однак сьогодні єдності думок щодо ролі аналізу господарської діяльності у прийнятті управлінських рішень суб'єктом господарювання немає.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** На фоні постійного збільшення інформатизації економіки значення аналізу господарської діяльності в інформаційному забезпеченні функціонування підприємства все ще потребує подальшого дослідження, особливо у напрямку його організації.

**Метою** даного дослідження є визначення важливості проведення аналізу господарської діяльності в прийнятті життєво необхідних та важливих управлінських рішень підприємством.

**Виклад основного матеріалу.** Фінансово-господарська діяльність будь-якого суб'єкта господарювання, її ефективність та розвиток, залежать від правильних, виважених та обґрунтованих рішень керівників. Процес

прийняття управлінських рішень є складним і багатостороннім. Він включає цілу низку стадій і операцій, кількість і конкретний зміст яких визначається менеджерами підприємства залежно від кваліфікації керівників, певної ситуації, стилю керівництва, організаційної культури та ін.

Процес прийняття рішень здійснюється в декілька етапів, але залежно від специфіки діяльності підприємства, від кваліфікації управлінського персоналу, від особливостей проблеми, яку прагнуть вирішити, кількість етапів може змінюватись [1, с. 132].

Традиційно виділяють шість етапів прийняття управлінського рішення [8, с. 72]:

1. Діагностика, формулювання й обґрунтування проблеми. Безпосередньо процес прийняття рішення розпочинається з отримання інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище. У процесі її обробки визначається вірогідність і повнота інформації. Кожне управлінське рішення приймається на основі аналізу лише спеціально відібраної інформації з врахуванням її особливостей. Структуризація й аналіз обробленої інформації, сукупність її об'єктивних і суб'єктивних факторів дозволяє менеджеру визначити ступінь важливості проблеми й обґрунтувати необхідність щодо її рішення.

2. Формулювання обмежень і критеріїв для прийняття управлінських рішень: перед тим, як переходити до наступного етапу, керівник повинен чітко визначити обмеження, на основі інформації про проблему, з якою зіткнулось підприємство, і лише потім визначати альтернативи.

3. Формулювання й відбір можливих варіантів рішень: при формулюванні альтернативних рішень менеджер завжди має справу з невизначеністю. Тому продовженням обробки інформаційних даних є прогнозування, яке дає можливість передбачити результати реалізації кожного варіанта рішення. Воно дає можливість серед різноманіття потенційно можливих варіантів виділити бажані, які характеризуються необхідними результатами. Послідовне накладання відповідних обмежень значно звужує кількість варіантів. Таким чином, процес встановлення оптимального рішення розділяється на дві частини: перша частина зводиться до того, як із багатьох можливих варіантів відібрати найбільш раціональні, а друга – до того, як із раціональних варіантів обрати найкращий.

4. Обрання найкращого варіанта рішення. На цьому етапі виявляються альтернативи серед бажаних рішень і обираються кращі варіанти. З цією метою кінцевий результат реалізації кожного варіанта ретельно аналізується та порівнюється з обраним для даної проблеми критерієм (або критеріями). За результатами порівняння варіантів рішень обирається найвідповідніший для конкретних умов, який забезпечує найефективніше досягнення поставленої цілі.

5. Реалізація прийнятого рішення. Реалізація прийнятого рішення вимагає розробки організаційного плану, спрямованого на досягнення мети даного рішення, у якому загальний обсяг робіт розподіляється на окремі складові. Для виконання робіт визначаються виконавці, відповідальні особи та терміни виконання. При реалізації рішення виконавці окремих робіт повинні бути наділені певними правами та повноваженнями й нести відповідальність залежно від завдань, які вирішуються, тобто використовується принцип делегування. Також визначаються терміни виконання рішення й обсяг виділених ресурсів [2].

Після розробки плану реалізації рішення він в обов'язковому порядку доводиться до виконавців із поясненням його змісту та бажаних результатів.

6. Контроль за виконанням прийнятого рішення. Ефективний контроль за виконанням рішення неможливий без чіткого обліку виконання окремих робіт. При цьому використовуються три види обліку: статистичний, бухгалтерський, оперативний. Завданням контролю є не лише своєчасне виявлення відхилень від визначеної програми, але й швидка їх ліквідація або упередження. Від ефективності контролю зрештою залежить реальність рішень, що приймаються, та своєчасність їх виконання.

Як видно із характеристики визначених етапів, кожен із них включає в себе певного роду аналіз тієї чи іншої сторони діяльності, тобто аналіз є основною складовою, частиною процесу прийняття управлінського рішення.

Крім того, в межах всіх етапів відбувається постійний рух інформаційних потоків даних, які формують основу для прийняття відповідного рішення на кожному з етапів.

Оскільки інформація створює підґрунтя для процесу управління, то варто виділити три основні його стадії: збір і обробка інформації, аналіз і прийняття управлінських рішень, серед яких аналіз займає проміжне місце. Звідси виходить, аналіз є складовою частиною в системі інформаційного забезпечення управління, адже він виступає елементом управління: певною його функцією [6, с. 93].

Зібравши та обробивши необхідну інформацію, керівництво матиме уявлення про зовнішнє та внутрішнє середовище, про ринок та споживачів, конкуренцію та ін. Але тільки завдяки аналізу господарської діяльності підприємства досягається осмислення та розуміння наявної інформації.

У процесі аналізу первинна інформація проходить аналітичну обробку (див. рис. 1) [4, с. 31]:

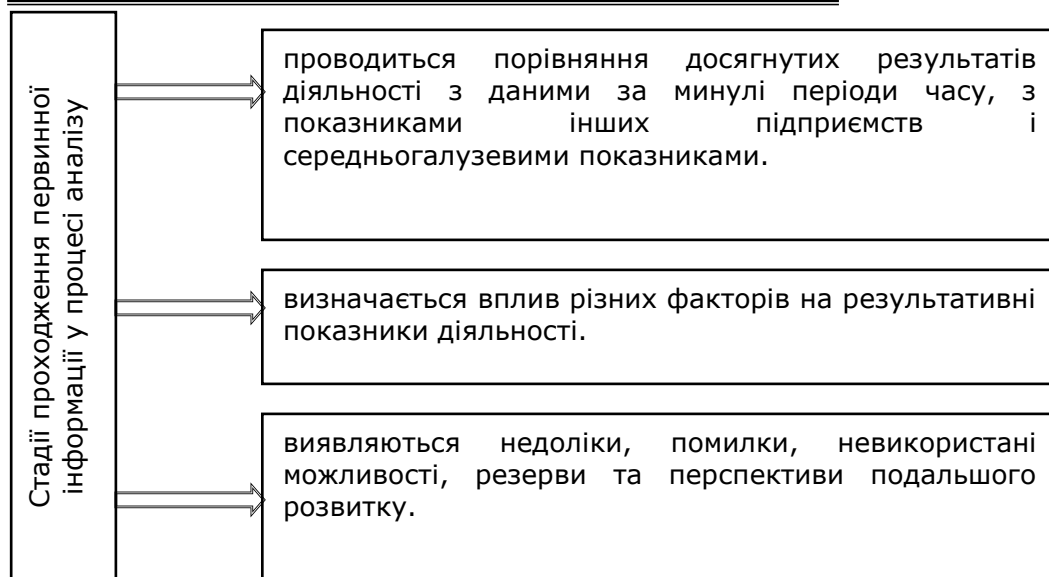


Рис. 1. Стадії проходження первинної інформації у процесі аналізу

На підставі результатів аналізу розробляються й обґрунтовуються управлінські рішення. Аналіз господарської діяльності передуює рішенням і діям, обґрунтовує їх, забезпечує об'єктивність і ефективність використання інформації [5, с.82].

Отже, економічний аналіз – це функція управління, що забезпечує науковість прийняття рішень, він тісно пов'язаний із плануванням і прогнозуванням виробництва. Без глибокого аналізу неможливе здійснення цих функцій [3, с. 109].

Як функція управління, аналіз господарської діяльності тісно пов'язаний з плануванням і прогнозуванням виробництва, оскільки без глибокого аналізу неможливе здійснення цих функцій. Важлива роль аналізу у підготовці інформації для планування, оцінці якості й обґрунтованості планових показників, у перевірці й об'єктивній оцінці виконання планів. Складання та затвердження планів для підприємства, по суті, – також прийняття рішень, які спрямовані на забезпечення розвитку підприємства в майбутньому плановому періоді. При цьому враховуються результати виконання попередніх планів, вивчаються тенденції розвитку економіки підприємства, виявляються і враховуються додаткові резерви виробництва.

Аналіз господарської діяльності – це засіб не тільки обґрунтування планів, але і контролю за їх виконанням. Планування починається і завершується аналізом результатів діяльності підприємства. Функція контролю за виконанням планів не слабшає, а посилюється в сучасній

економіці, оскільки в умовах невизначеності і мінливості зовнішнього середовища потрібне систематичне оперативне їх коригування. Постійно змінні зовнішні умови вимагають, щоб процес планування був безперервним. Менеджер з планування повинен вміти оцінювати й аналізувати зміну кожної ситуації та оперативно вносити корективи в поточні та перспективні (стратегічні) плани підприємства [10, с. 221].

Велика роль приділяється аналізу в справі визначення й використання резервів підвищення ефективності виробництва. Він сприяє активізації інноваційної діяльності, спрямованої на практичне використання науково-технічних досягнень та інтелектуального потенціалу з метою отримання нової, радикально покращеної продукції, підвищення її конкурентоспроможності і зміцнення ринкових позицій підприємства. За допомогою аналізу господарської діяльності здійснюється пошук шляхів більш економного використання ресурсів, зниження собівартості продукції, зростання прибутку і рентабельності. У результаті цього зміцнюється фінансово-економічний стан підприємства, підвищується ефективність його виробництва [7].

Таким чином, аналіз господарської діяльності є важливим елементом в системі управління підприємством, дієвим засобом виявлення внутрішньогосподарських резервів, основою розробки науково-обґрунтованих планів-прогнозів і управлінських рішень.

Роль аналізу як засобу управління виробництвом з кожним роком зростає. Це обумовлено наступними обставинами:

- необхідність підвищення ефективності виробництва у зв'язку із зростанням дефіциту і вартості сировини;
- загостренням внутрішньої та зовнішньої конкуренції;
- перехід до ринкових відносин;
- створення нових форм господарювання у зв'язку з роздержавленням економіки, приватизацією підприємств та іншими заходами економічної реформи;
- інформатизацією суспільства та економіки у цілому [9, с. 95].

Оскільки кожне підприємство є суб'єктом складного та динамічного зовнішнього середовища, то за таких умов керівник підприємства, при прийнятті тих чи інших рішень, не може розраховувати тільки на інтуїцію. Управлінські рішення і дії повинні бути засновані на точних розрахунках, глибокому і всебічному економічному аналізі. Вони повинні бути науково обґрунтованими, мотивованими, оптимальними. Жоден організаційний, технічний та технологічний процес не має здійснюватися до тих пір, поки не буде обґрунтована його економічна доцільність, поки не визначена чутливість мети підприємства до прийнятих управлінських впливів.

Недооцінка ролі економічного аналізу, помилки в планах і управлінських діях у сучасних умовах приносять відчутні втрати, погіршення в діяльності та зниження її ефективності. І навпаки, ті підприємства, на яких серйозно ставляться до аналізу господарської діяльності, мають хороші результати, високу економічну ефективність та успіх в своїй сфері.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Отже, за результатами проведеного дослідження можна стверджувати, що створення, функціонування та розвиток будь-якого суб'єкта господарювання може бути ефективним тільки тоді, коли обирається правильний підхід до управління. Всі рішення, що приймаються для подальшої роботи підприємства та його успішної діяльності на ринку, повинні бути науково обґрунтованими, відповідати реальній ситуації, опиратись на точну, достовірну інформацію, мають бути підкріплені певними розрахунками та показниками. А все це стає можливим за умови проведення постійного аналізу господарської діяльності підприємства, результати якого формують основу для прийняття раціональних та оптимальних рішень, що у свою чергу, сприятиме підвищенню як ефективності управління, так і всієї діяльності підприємства.

**Список використаних джерел:**

1. Бутинець Ф. Ф. Економічний аналіз : навчальний посібник / Ф. Ф. Бутинець, Є. В. Мних, О. В. Олійник. – Житомир : ЖІТІ, 2006. – 416 с.
2. Грабовецький Б. Є. Економічний аналіз : навчальний посібник / Б. Є. Грабовецький. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 256 с.
3. Ілляшенко К. Значення економічного аналізу в інформаційному забезпеченні функціонування сучасного підприємства / К. Ілляшенко // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2013. – № 2(4). – С. 105-110.
4. Крапка Л. Інформаційна складова аналізу / Л. Крапка // Економіка підприємств. – 2009. – №11. – С. 29-35.
5. Мних Є. Сучасний економічний аналіз: питання методології та організації / Є. Мних // Бухгалтерський облік та аудит. – 2006. – №1. – С. 55-61.
6. Прокопенко І. Ф. Методика і методологія економічного аналізу : навчальний посібник / І. Ф. Прокопенко, В. І. Ганин. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 430 с.
7. Савицька Г. В. Аналіз господарської діяльності підприємства : навчальний посібник / Г. В. Савицька. – Мінськ : Нове видання, 2002. – 704 с.
8. Сіменко І. В. Аналіз господарської діяльності : навчальний посібник / І. В. Сіменко, Т. Д. Косова. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 384 с.
9. Цигилик І. Економічний аналіз – основний чинник підвищення ефективності підприємницької діяльності / І. Цигилик // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – №7. – С. 90-96.
10. Чернелевський Л. М. Економічний аналіз на підприємствах промисловості і торгівлі : підручник / Л. М. Чернелевський. – К. : Міленіум, 2009. – 312 с.

**Konon Bagrii**, Candidate of Economic Sciences, associate professor,  
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of KNUTE,  
Chernivtsi

## THE IMPORTANCE OF BUSINESS ANALYSIS IN DECISION-MAKING OF ECONOMIC ENTITY

### Abstract

In an unstable economy, in complete economic independence and responsibility of enterprises, there is a need of systematic analysis of economic activity. The article outlines the importance of business analysis in functioning of enterprises, namely in decision making. Basic stages of management decision-making are characterized; their content and the most important features of each of them are defined. Importance and role of business analysis in information and administrative support for the efficient operation of the company are investigated. Description of the main stages of management is given; the value of information component for the operation of an enterprise is defined. The importance of business analysis in the implementation of planning and forecasting is pointed out. The basic reasons and background analysis are studied. And accordingly, substantiated conclusions, which summarize the outcomes of the study, are made.

**Keywords:** business analysis, management decision-making, information, operation, company.

### References:

1. Butynets, F.F., Mnih, E.V., Oleynik, O.V. (2006). *Ekonomichnyj analiz* [Economic analysis]. ZHITI, Zhytomyr (in Ukr.)
2. Grabovetsky, B.E. (2009). *Ekonomichnyj analiz* [Economic analysis]. Center of educational literature, Kyiv (in Ukr.)
3. Ilyashenko, K. (2013). Value of economic analysis in the information security of modern enterprise operation. *Zbirnyk naukovykh prats' Tavrijs'koho derzhavnoho ahrotekhnologichnoho universytetu (ekonomichni nauky)* [Proceedings of the Tauride Agrotechnological State University (economic sciences)], no. 2(4), pp. 105-11 (in Ukr.)
4. Krapka, L. (2009). Information Component Analysis. *Ekonomika pidpriemstv* [Business Economics], no. 11, pp. 29-35 (in Ukr.)
5. Mnih, E. (2006). Modern economic analysis: methodological issues and organization. *Bukhhalters'kyj oblik ta audyt* [Accounting and Auditing], no. 1, pp. 55-61 (in Ukr.)
6. Prokopenko, I.F., Hanyh, V.I. (2008). *Metodyka i metodolohiia ekonomichnoho analizu* [Method and methodology of economic analysis]. Center of educational literature, Kyiv (in Ukr.)
7. Savitskaya, G.V. (2002). *Analiz hospodars'koi diial'nosti pidpriemstva* [Analysis of business enterprises]. The new edition, Minsk (in Ukr.)
8. Simenko, I.V., Kosova, T.D. (2013). *Analiz hospodars'koi diial'nosti* [Analysis of economic activity]. Center of educational literature, Kyiv (in Ukr.)
9. Tsyhylyk, I. (2003). Economic analysis – the main factor in improving business efficiency. *Aktual'ni problemy ekonomiky* [Actual problems of economy], no. 7, pp. 90-96 (in Ukr.)
10. Chernelevskyy, L.M. (2009). *Ekonomichnyj analiz na pidpriemstvakh promyslovosti i torhivli* [Economic analysis on enterprises of industry and commerce]. Millennium, Kyiv (in Ukr.)

