

УДК 657.62:658.1:338.3

ОРГАНІЗАЦІЯ АНАЛІТИЧНОЇ РОБОТИ ЯК ОСНОВА ПРИЙНЯТТЯ ЕФЕКТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Максименко Д.В.

Для ефективного здійснення своєї господарської діяльності підприємствам в умовах жорсткої конкуренції слід оперативно реагувати на будь-які зміни факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Такі дії вимагають якісної та кваліфікованої діагностики, оцінки та прогнозування даних про майновий потенціал і результати діяльності суб'єктів господарювання, що забезпечується системою економічного аналізу. Її низька якість є одним із суттєвих факторів необґрунтованості управлінських рішень, і, відповідно, неефективного управління підприємствами. У даній статті розкрито взаємозв'язок процесу прийняття рішень і економічного аналізу.

Кількість бібліографічних посилань - 3, мова – українська

Ключові слова: економічний аналіз, аналітична робота, управлінські рішення, організація аналітичної роботи.

ВСТУП

Постановка проблеми. Визначений в Україні курс переходу до ринкової економіки передбачає розв'язання багатьох виробничих, науково-технічних, організаційних та економічних проблем. Найскладнішими є проблеми, пов'язані з переходом до багатоманітності форм власності, структурною перебудовою економіки, орієнтацією на економічні важелі.

Нині підприємство виступає самостійним господарюючим суб'єктом, який має статус юридичної особи та здійснює всі види діяльності (виробничу, науково-дослідну, комерційну) з метою одержання прибутку. А для цього діяльність підприємства вимагає економіко-правового аналізу виробничо-фінансового стану та його змін при відповідних змінах ринкової кон'юнктури.

Важливе значення для аналітичної підтримки управлінських рішень має організація економічного аналізу. Організація аналітичної роботи на підприємстві повинна завжди спиратися на передові досягнення науки і практики, проводитися з використанням науково-обґрунтованих методик.

Аналіз публікацій та виділення невирішених проблем. Дослідженню теоретичних проблем економічного аналізу, практичних аспектів його використання присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених: М.І.Баканова, В.М.Івахненка, І.І.Каракоза, П.П.Клевайчука, В.В.Ковальова, Л.А.Лахтіонової, Б.М.Литвина, Ж.Рішара, В.С.Рудницького, М.Г.Чумаченка, А.Д.Шеремета, С.І.Шкарабана. Не врегульованими залишаються багато питань, пов'язаних з організацією аналітичної роботи. Насамперед, вибір адекватної потребам господарюючого суб'єкта організаційної моделі економічного аналізу як бази прийняття ефективних управлінських рішень.

Методологія дослідження. У ході дослідження застосовано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Методи теоретичного узагальнення і порівняння дали можливість уточнити понятійний апарат в частині трактування організації аналітичної роботи. За допомогою абстрактно-логічного методу визначено послідовність етапів проведення економічного аналізу. Методи спостереження та співставлення використовувалися для визначення стану економічного аналізу суб'єктів господарювання.

Цілі статті. Метою статті є висвітлення взаємозв'язку процесу прийняття рішень і економічного аналізу.

1 СУТНІСТЬ АНАЛІТИЧНОЇ РОБОТИ

Економічний аналіз як підсистему управління та менеджменту розглядають у двох аспектах: методологічному і організаційному. У методологічному аспекті він пов'язаний із створенням найраціональнішого інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень, що передбачає систему спеціальних досліджень за цілями, вимогами та принципами системного аналізу. Визнана за цими критеріями методика аналізу повинна бути реалізована в адекватній організаційній системі, яка створює можливість повноцінних системних досліджень.

Відповідно, під організацією аналітичної роботи слід розуміти систему раціональних, скоординованих дій в процесі вивчення об'єкта спостереження відповідно до визначених завдань.

Проведення на підприємстві економічного аналізу входить у службові обов'язки кожного спеціаліста, керівника, службовців, яких стосується прийняття управлінських рішень.

Аналітична робота повинна бути ефективною, тобто затрати на її проведення мають бути найнижчими, а результати найбільш глибокими і забезпечувати всі рівні управління підприємства для прийняття управлінських рішень. Її важливими принципами є регламентація та уніфікація.

Регламентація передбачає розробку для кожного виконавця обов'язкового мінімуму таблиць і вхідних форм аналізу. Уніфікація (стандартизація) аналізу означає розробку типових методик та інструкцій, вихідних форм і таблиць, стандартних програм, єдиних критеріїв оцінки для забезпечення порівнянності. Це все спричиняє об'єктивність оцінки діяльності внутрішньогосподарських підрозділів, зменшує витрати часу на аналіз і забезпечує ефективність проведення аналітичної роботи.

Аналітична робота на підприємстві має передбачати ряд організаційних етапів.

1. Підготовчий етап, на якому повинні виконуватись такі види робіт як формування цілей, завдань і напрямків використання результатів аналізу; розробка плану та програми аналітичної роботи; вибір і визначення загального стану суб'єкта аналізу; розробка системи синтетичних та аналітичних показників, за допомогою яких характеризується об'єкт аналізу; розподіл роботи між виконавцями аналізу відповідно до адміністративного підпорядкування; розробка макетів і форм аналітичних таблиць, графіків, схем; ознайомлення з наказом про облікову політику; перевірка достовірності джерел інформації та вивчення матеріалів попередніх обстежень; проведення інструктажу; визначення об'єктів аналізу; обмеження кола необхідної інформації для аналізу (відповідно до обраних критеріїв корисності); підбір, перевірка та попередня обробка досліджуваної інформації; визначення рівня суттєвості відхилень основних показників; визначення рівня доступу до джерел інформації виконавців за ступенем підпорядкованості; формування банку даних щодо об'єктів дослідження завдяки моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища; визначення напрямків і форм використання результатів, що будуть отримані за допомогою економічного аналізу; ідентифікація критеріїв корисності аналітичної інформації стосовно користувачів.

2. Основний етап організації аналітичної роботи повинен включати такі роботи: перевірка повноти й вірогідності звітних даних; проведення арифметичного, логічного і балансового зведення показників; визначення загальних відхилень величини показників виконання завдань від базових величин; виявлення взаємодіючих факторів і обчислення їхнього впливу на зміну величини показників; оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз щодо досліджуваних явищ і процесів; виявлення зайвих витрат і невикористаних можливостей (перспективних резервів); прогностичний аналіз сценаріїв; ретроаналіз сценаріїв; систематизація накопичених матеріалів; оцінка ефективності діяльності підприємства; дослідження технології (методики) формування оціночних показників для дотримання умови їх співставності.

3. Організаційно-процедурна побудова завершального етапу економічного аналізу повинна включати: проведення підсумкової оцінки діяльності і узагальнення результатів аналізу; систематизацію отриманих на попередньому етапі результатів; поповнення інформаційного банку даних щодо внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; розробку заходів, направлених на мінімізацію або ліквідацію негативно діючих показників; визначення напрямків оптимізації окремих господарських явищ, процесів, їх результатів та фінансово-господарської діяльності в цілому з урахуванням пріоритетів тактики та стратегії підприємства; призначення осіб, відповідальних за реалізацію заходів; при необхідності – підготовка відповідних організаційно-розпорядчих документів; контроль за реалізацією заходів; внесення коректив в наказ про облікову політику; підготовка аналітичної інформації для оприлюднення (згідно з вимогами чинного законодавства) [1].

Для ефективного використання економічного аналізу в діяльності підприємства доцільно виділяти його складові, реалізація яких дозволяє системно та послідовно організувати аналітичну роботу.

1. Кадрове забезпечення. Вибір форми організації аналітичної роботи, підбір працівників-аналітиків, порядок проведення атестації аналітиків і підвищення їх кваліфікації.

2. Інформаційне забезпечення. Збір та аналітична обробка вхідної інформації, розробка форм аналітичних документів.

3. Методичне забезпечення. Підготовка розпорядчих документів з організації та проведення аналітичної роботи, організація праці аналітика, підготовка та перевірка інформації, наявність аналітичних методик та виявлення впливу зовнішніх чинників на внутрішнє середовище підприємства.

4. Технічне забезпечення. Наявність технічних засобів для проведення аналітичної роботи [2].

2 ОРГАНІЗАЦІЯ АНАЛІТИЧНОЇ РОБОТИ

Вибір організаційної форми проведення економічного аналізу здійснюється для кожного підприємства індивідуально його керівництвом, виходячи з розмірів підприємства, економічної доцільності створення відокремленого аналітичного підрозділу та потенційних переваг і недоліків кожної з організаційних форм.

Організація аналітичної роботи на підприємствах легкої промисловості Закарпаття включає розробку загальних планів та планів (програм) конкретних аналітичних робіт, порядок проведення аналізу, виконавців, способи виконання аналітичних робіт, матеріальне і методичне забезпечення.

Аналітична робота на досліджуваних підприємствах розпочинається з планування. Загальний план аналітичної роботи складають на рік. Його структура включає розділи господарської діяльності, об'єкти, що мають вивчатися, періодичність і терміни проведення аналізу, коло виконавців та осіб, відповідальних за певні розділи аналізу. Програма аналізу включає розгорнутий та деталізований перелік питань, які передбачено вивчити, послідовність проведення аналізу, комплект форм, схем, аналітичних таблиць та графіків, які потрібно опрацювати під час аналізу. Якісне складання програми забезпечує цілісність і повноту проведення аналітичного дослідження.

Виконання завдань економічного аналізу на всіх стадіях виробничо-господарської діяльності підприємства потребує повного охоплення аналітичною роботою всіх служб і дільниць.

Тому необхідно розподілити обов'язки й відповідальність між структурними підрозділами та окремими спеціалістами (виконавцями), урахувавши кількість, територіальну цілісність структурних підрозділів і систем управління, структуру виробництва, структуру й технічну оснащеність управлінського апарату, організацію планування та обліку.

Так, на ВАТ «Мукачівська трикотажна фабрика «Мрія» провідними в організації та здійсненні аналізу виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства і його підрозділів є бухгалтерський і фінансовий відділи. Ці функціональні служби під керівництвом директора по фінансам та директора по виробництву розробляють методи аналізу окремих об'єктів і показників, проводять попередній, оперативний і наступний аналіз діяльності підприємства в цілому і окремих підрозділів, здійснюють контроль за проведенням аналізу іншими відділами підприємства та економічними службами швейного, закрійного, в'язального та фарбувального цехів, готують висновки і розробляють заходи для прийняття управлінських рішень за результатами проведеного аналізу.

Організація аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства визначається його розмірами, технічним рівнем управління, складом апарату. Розподіл обов'язків між функціональними службами підприємства щодо виконання аналітичних робіт наведено у таблиці 1 [3].

Таблиця 1 Розподіл обов'язків щодо економічного аналізу на ВАТ „Мукачівська трикотажна фабрика „Мрія”

| № п/п | Ділянка аналітичної роботи | Виконавці |
|-------|--|---|
| 1 | Складання плану аналітичної роботи, контроль за його виконанням, методичне забезпечення аналізу, організація й узагальнення результатів аналізу, розробка заходів за результатами аналізу | Директор по фінансам Директор по виробництву |
| 2 | Виконання плану прибутку і його використання, фінансовий стан, платоспроможність підприємства, взаємовідносини з бюджетом, банками | Фінансовий відділ |
| 3 | Виконання кошторису витрат на виробництво, собівартість продукції | Бухгалтерія |
| 4 | Виконання плану випуску продукції, ритмічність роботи, запровадження нової техніки та технології, тривалість технологічного циклу, контроль за своєчасністю та якістю матеріально-технічного забезпечення виробництва, загальний технічний і організаційний рівень виробництва | Провідний менеджер по плануванню |
| 5 | Виконання договірних зобов'язань і планів поставок продукції за обсягом, якістю, терміном, номенклатурою, стан складських запасів і збереження готової продукції | Відділ логістики |
| 6 | Якість сировини і готової продукції, брак і втрати від браку, рекламачії покупців, підвищення якості продукції, дотримання технологічної дисципліни | Відділ управління якістю |
| 7 | Оцінка рівня організації праці, виконання заходів щодо підвищення її рівня, забезпеченість підприємства персоналом за категоріями і професіями, рівень продуктивності праці, використання фонду робочого часу та фонду заробітної плати | Відділ персоналу |
| 8 | Стан експлуатації машин та устаткування, виконання графіків ремонту і модернізації устаткування, якість і собівартість ремонту, повнота використання устаткування і виробничих потужностей, раціональність споживання енергоресурсів | Технічний відділ |

ВИСНОВКИ

Організація аналітичної роботи передбачає оптимальний вибір і використання великої кількості різних показників діяльності, чого, в свою чергу, можна досягти тільки глибоким вивченням технології,

економіки й організації виробництва, стану обліку і звітності, особливостей взаємозв'язків об'єктів економічного аналізу.

Охоплюючи всі сторони діяльності підприємства, економічний аналіз має бути постійною складовою економічної роботи в цілому. Вимога безперервності аналітичної роботи відповідає реальній дійсності процесу відтворення.

Подальше становлення економічного аналізу повинно враховувати особливості розвитку кожного суб'єкта господарювання і водночас базуватися на вже досягнутому науковому рівні методології, методики й організації аналітичної роботи.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гадзевич О.І. Основи економічного аналізу і діагностика фінансово – господарської діяльності підприємств / Гадзевич О.І./ – К.: Кондор, 2004
2. Лишиленко О.В. Бухгалтерський управлінський облік : Навчальний посібник для вузів /Лишиленко О.В. /- Київ : Центр навчальної літератури, 2004. – 370 с.
3. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства /Савицька Г.В./ – К.: Знання, 2004. – 654с.

Максименко Діана Вікторівна к.е.н, доцент кафедри обліку, аналізу і аудиту господарської діяльності, Мукачівський державний університет, тел. +380508262965.