

УДК 338

## АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

**ВЛАДИСЛАВ ГАЛУШКА,**

здобувач кафедри „Фінанси і банківська справа”

Донецького національного технічного університету

*У статті розглянуто систему управління підприємством, визначено місце та особливості аналітичного забезпечення в процесі управління підприємством, зазначено необхідність застосування аналітичного забезпечення на базі фінансово-економічного аналізу*

*Ключові слова: система управління підприємством, функції управління підприємством, аналітичне забезпечення, процес управління, фінансово-економічний аналіз*

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах набувають важливого значення питання ефективного функціонування підприємств, пошуку невикористаних резервів, збереження рівня ліквідності та платоспроможності. Виникає необхідність адаптації діяльності підприємств, і в першу чергу їхньої системи управління, до трансформаційних процесів, що проходять в економіці.

Система управління підприємством потребує систематичного вивчення для успішного й ефективного управління нею. Одним з таких способів є аналітичне забезпечення, яке використовує менеджер в процесі розробки управлінських рішень.

Аналітичне забезпечення діяльності підприємства розглядається як база розробки управлінських рішень, що дозволяє визначити недоліки на сучасному етапі господарської діяльності та перспективи його подальшого розвитку. Для підготовки та прийняття ефективного управлінського рішення необхідно своєчасно одержувати вичерпну інформацію про

внутрішні й зовнішні умови діяльності об'єкта управління. Якість управлінського рішення визначає кінцеві результати управління [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання аналітичного забезпечення управління фінансово-економічними результатами підприємств розглянуто в наукових працях таких вчених, як І.А. Бланк, М.Д. Білик, М.Г. Чумаченко, Л.А. Лахтіонова, А.Д. Шеремет, А.В. Ковальов, Г.В. Савіцька, Л.О. Лігоненко, К.В. Ізмайлова, М.Я. Коробов, Е.В. Мних і інші. Їх детальне дослідження дозволяє зазначити, що роль аналітичного забезпечення при розробці рішень все більш зростає при ринковому формуванні результатів діяльності підприємства, а також підвищенні відповідальності за ці результати. Тому **метою статті** є визначення місця, особливостей та розвитку аналітичного забезпечення в системі управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу.** Система управління характеризується як "складна система", тобто як сукупність елементів, що знаходяться у взаємодії і утворюють якусь цілісність. Відомо, що будь-яка система має якості, які не притаманні жодному з елементів, що входять в систему. Звідси ясно, що при вивченні систем недостатньо (а часто і просто неможливо) вивчення властивостей її елементів окремо. Об'єкт поза системою і аналогічний об'єкт, як елемент системи, як правило, мають неоднакові властивості.

Система управління підприємством має всі ознаками складних систем. Вона поєднує величезну кількість елементів, має багаточисленні внутрішні і зовнішні зв'язки, відрізняється взаємодією різноякісних підсистем, що утворюють кілька пов'язаних між собою ієрархічних структур (виробничо-технологічних, територіальних, соціальних та ін.). Елементи системи, як правило, описуються певною системою показників, які в свою чергу розділені на три підмножини. Вхідні показники описують вплив на даний елемент інших елементів системи, а також зовнішнього середовища. Вихідні показники описують дії самого елемента на систему і зовнішнє середовище [2].

Система управління підприємством має особливий інтерес для керівника, а її вивчення й удосконалювання - його постійне завдання. Управління повинно забезпечувати: збереження структури системи; підтримку режиму діяльності; реалізацію програм, цілей функціонування цих систем в умовах різних зовнішніх і внутрішніх впливів, що супроводжують їх.

Потреба в управлінні, тобто в необхідності прийняття того чи іншого рішення, виникає тільки при виникненні проблеми. Проблема в загальному випадку визначається двома станами: що задається (бажаним); фактичним (прогнозованим). Неузгодженість між цими станами визначає необхідність вироблення управлінського рішення чи керуючого впливу з метою приведення фактичного стану до бажаного. Для забезпечення достатньої ефективності управління повинен бути контроль за його реалізацією.

Стійкість управління як властивість системи зберігати свій первісний стан спокою чи руху в умовах зовнішніх впливів є одним з найважливіших чинників для будь-якої системи, у тому числі і для систем управління. Для забезпечення стійкості важливі: безперервність управління; виключення помилок в оцінці стану об'єкта управління; виключення затримок в оцінці стану об'єкта управління; дії персоналу.

Аналіз існуючих підходів до системи управління дозволяє сформулювати її загальне визначення: система управління являє собою сукупність усіх елементів, підсистем і комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують задане функціонування підприємства. Метою функціонування системи управління є вироблення і реалізація управлінських впливів чи рішень для формування необхідної поведінки керованої системи {чи об'єкта управління) в умовах різних впливів навколишнього середовища для досягнення сформульованих цілей.

Система управління базується на наступних складових: інформаційній підтримці процесів розробки і реалізації рішень; системі активізації персоналу. Оптимізація даних складових і є основним напрямком

удосконалювання системи управління. Ці складові дуже важливі, але фіксують деякий етап стану системи управління і відбивають лише частину сучасної системи управління, що повинна включати елементи розвитку, у тому числі методологічну (управлінську) підтримку при розробці і реалізації рішень (рис.1)[3].



Рисунок 1 – Структура системи управління підприємством.

Методологія управління включає: мету і завдання, принципи, закони і закономірності, функції і методи управління. Процес управління являє собою: систему комунікацій, технологію управління (розробку і реалізацію управлінських рішень), представництво, інформаційне забезпечення. Структура управління включає: функціональну й організаційну структуру,

схему організаційних відносин, конкретні схеми взаємодій вищих органів управління і структуру персоналу. Техніка управління включає: комп'ютерну й організаційну техніку, офісні меблі, мережі зв'язку (внутрішні чи зовнішні типу Інтернет), систему документообігу. У свою чергу, методологія і процес управління формують управлінську діяльність, а структура і техніка управління — механізм управління. Стан елементів системи управління організації безпосередньо відбивається на ефективності її функціонування в цілому. Основне завдання системи управління - формування професійної управлінської діяльності, що може розглядатися як процес і як явище.

Управління підприємством реалізується за допомогою функцій, які можна класифікувати залежно від його об'єкта і суб'єкта (рис.2).

Відтворювальна функція управління підприємством полягає у забезпеченні збалансування матеріальних і фінансових ресурсів на всіх стадіях кругообігу капіталу в процесі простого і розширеного відтворення. На перший план виступає накопичення капіталу для вирішення довгострокових інвестиційних проблем. Тобто реалізація цієї функції управління дає змогу знайти оптимальну пропорцію між авансованими грошовими коштами, які відшкодовуються протягом одного кругообігу, й інвестиційними грошовими коштами, які надовго вибувають з обігу і повертаються частинами.

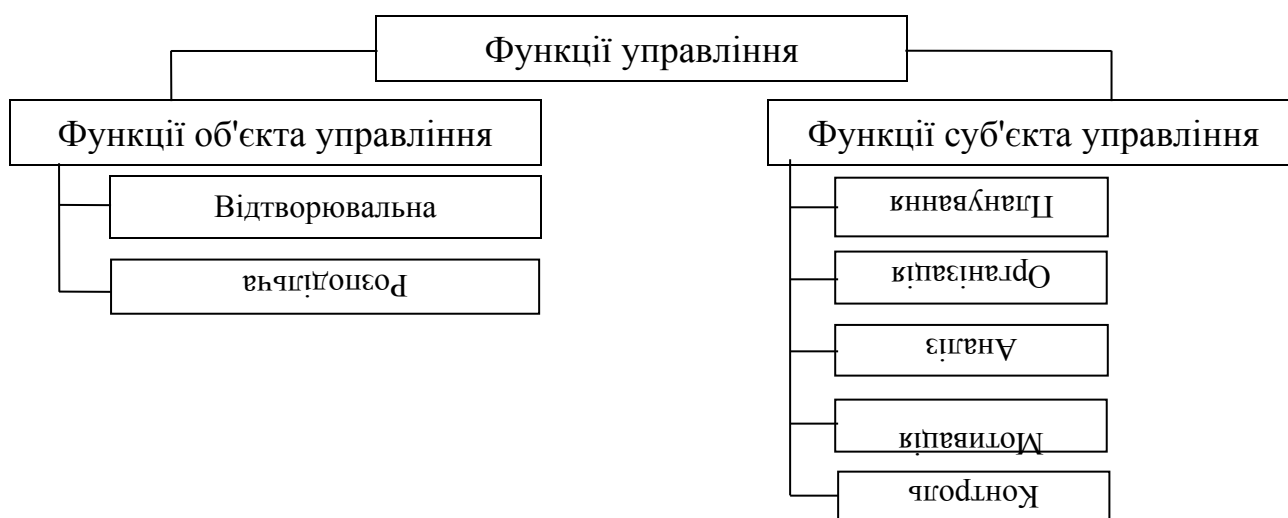


Рисунок 2 – Функції управління в залежності від об'єкта і суб'єкта.

Розподільча функція управління підприємством полягає у формуванні й використанні грошових фондів, підтриманні ефективної структури капіталу підприємств. Менеджер визначає політику щодо розподілу прибутку, від якої залежить загальний концептуальний підхід до розвитку управління підприємством на підприємстві. Результатом розподільчих процесів є створення фондів грошових коштів (фонду відшкодування, фонду споживання, фонду нагромадження), які забезпечують фінансування прийнятих до реалізації програм, підтримку оптимальної структури капіталу, зведення до мінімуму ризику банкрутства.

Основою управлінських функцій виступає планування. Воно охоплює весь комплекс заходів з розробки планових завдань і їх втілення на практиці. За допомогою планування здійснюється економічне обґрунтування управлінських рішень, вибір їх альтернативних варіантів. Різновидом цієї функції є прогнозування (передбачення), тобто розробка на довготермінову перспективу можливих напрямків діяльності і змін фінансового стану підприємств. На відміну від власне планування прогнозування не ставить за мету здійснити всі прогнози на практиці, а також відрізняється більшою альтернативністю у визначенні фінансових показників і параметрів.

Організація полягає у створенні підрозділів підприємства, визначенні їх повноважень, встановленні вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними, координації їх дій.

Аналіз в своєму призначенні виступає як інструмент вивчення складних соціально-економічних явищ і неоднозначних результатів виробничо-господарської діяльності підприємства, що складаються.

За допомогою аналізу можна оцінити технічний, технологічний, організаційний, економічний і соціальний розвиток підприємства. З цих позицій аналіз повинен служити основою для складання програм соціально-економічного розвитку підприємства, а також розробки рішень на всіх етапах управління підприємством. Тобто аналіз повинен бути найважливішою

ланкою в управлінні виробництвом. Проте, ринкова економіка покладає на аналіз не просто діагностичну функцію, але і виявлення невикористаних можливостей, пошук раціональних і обґрунтованих управлінських рішень.

Мотивація передбачає стимулювання працівників фінансових служб до виконання поставлених завдань. Від зацікавленості менеджерів у результатах своєї праці значною мірою залежить ефективність господарської діяльності підприємства. До мотиваційних факторів належить не тільки заробітна плата, а й політика підприємства і стиль керівництва, міжособисті відносини з безпосереднім керівником, колегами та підлеглими, гарантія зайнятості, умови праці, соціальне забезпечення, статус робітника.

Контроль як функція управління підприємством полягає у виявленні відхилень від плану і своєчасному внесенні коректив [4].

І.А. Бланк [5] виділяє дві групи функцій управління:

1) функції управління як системи, яка керує: розробка стратегії підприємства; створення організаційних структур, що забезпечують ухвалення та реалізацію управлінських рішень; формування ефективних інформаційних систем; проведення аналізу різних аспектів діяльності підприємства; проведення планування діяльності підприємства за всіма напрямками; розробка системи стимулювання реалізації ухвалених рішень; проведення ефективного контролю за реалізацією ухвалених управлінських рішень.

2) функції менеджера як спеціальної галузі управління підприємством: управління активами; управління капіталом; управління інвестиціями; управління грошовими потоками; управління ризиками; антикризове управління.

Проведення аналізу різних аспектів діяльності підприємства як функції управління підприємством передбачає дослідження причинно-наслідкових зв'язків між економічними та фінансовими показниками господарської діяльності підприємства. Праці сучасних учених в області економічного і фінансового аналітичного забезпечення розкривають, що фінансовий аналіз

не можна розглядати окремо або як частину економічного аналізу, оскільки, і той, і інший знаходяться в органічному взаємозв'язку і є вичерпною базою для дослідження діяльності підприємств і розробки управлінських рішень [6].

Тому аналітичне забезпечення на базі фінансово-економічного аналізу - це новий етап розвитку аналізу, обумовлений сучасними потребами суб'єктів ринкової діяльності, який комплексно відображає і розкриває причинно-наслідкові зв'язки між фінансовими і економічними показниками. Його використання як функції управління підприємством є невід'ємною складовою системи управління підприємствами.

Фінансово-економічний аналіз, як зазначає Білик М.Д., в узагальненому вигляді включає в себе три головні елементи [7].:

1) оцінка фінансових потреб підприємства;

2) розподіл потоків грошових коштів залежно від конкретних планів підприємства, визначення додаткових обсягів залучення фінансових ресурсів та каналів їх одержання - кредити, пошук внутрішніх резервів, додатковий випуск акцій, облігацій;

3) забезпечення системи фінансової звітності, яка б об'єктивно відображала господарські процеси та забезпечувала контроль за фінансовим станом підприємства.

**Висновки.** Аналітичне забезпечення на базі фінансово-економічного аналізу сприяє вирішенню питання поточного руху фінансових ресурсів, їх формування й використання, поточного та довгострокового планування діяльності. Він є засобом поєднання фінансового та загального менеджменту в частині аналізу, а також фінансового забезпечення стратегії підприємства [7].

У сучасних умовах господарювання необхідно комплексне аналітичне забезпечення, що дозволяє об'єктивно оцінювати господарську діяльність підприємства і на підставі цього розробляти відповідні управлінські рішення. Тому використання аналітичного забезпечення на базі фінансово-економічного аналізу і розробка його методики є актуальними питаннями



при вдосконаленні оцінки діяльності підприємств, підвищенні її об'єктивності в умовах ринкової економіки.

### ЛІТЕРАТУРА:

1. Болюх М.А. Економічний аналіз / Болюх М. А., Бурчевський В. З., Горбаток М. І.; за ред. академіка НАН України, проф. М. Г. Чумаченка. — К: КНЕУ 2001. — 540 с.
2. Дарижапов Б.Д. Методические подходы к оптимизации системы управления промышленного предприятия / Б.Д. Дарижапов // Социально-экономические и технические системы: исследование, проектирование, оптимизация. – 2008. – №9. – с.8-9.
3. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством / В.О. Василенко. - К.: ЦУЛ, 2003. - 504 с.
4. Коваленко Л.О. Фінансовий менеджмент / Коваленко Л.О., Ремньова Л.М.. — К.: Знання, 2005. — 485 с.
5. Бланк И.А. Финансовый менеджмент / Бланк И.А. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. – 656 с.
6. Галушка В.В. Фінансово-економічний аналіз: історія, сучасні проблеми та перспективи розвитку / В.В. Галушка, В.М. Антоненко // Теоретичні та прикладні питання економіки. Збірник наукових праць. - К.: Видавничо-поліграфічний центр „Київський університет”. – 2007. – Вип. 14. – 294 с. – С. 208 – 215.
7. Фінансовий аналіз / [Білик М.Д., Павловська О.В., Притуляк М.Н., Невмержицька Н.Ю.]. – К.: КНЕУ, 2007. – 592 с.

*The article deals with enterprise management system, especially the place and analytical support in the process of enterprise management, the necessity of applying analytic software-based financial and economic analysis*

**Key words:** *enterprise management system, enterprise management functions, analytic software, process management, financial and economic analysis*