

Адлер О. О.

кандидат технічних наук, доцент,

доцент кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту

Вінницького національного технічного університету

Долгій Л. М.

студентка

Вінницького національного технічного університету

Adler Oksana

PhD (Technical sciences), Associate Professor,

Senior Lecturer at Department of Enterprise Economics and Production Management

Vinnitsa National Technical University

Dolgiy Liza

Student

Vinnitsa National Technical University

ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК ОСНОВНИЙ СКЛАДНИК У СИСТЕМІ ПРИЙНЯТТЯ ОБҐРУНТОВАНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»)

Анотація. У роботі пропонується застосування економічного аналізу як основного складника в системі прийняття обґрунтованого управлінського рішення в умовах керування сучасним підприємством. Розкрито основні особливості інструментарію економічного аналізу, які полягають у використанні системи показників, що характеризують відповідне економічне явище; встановленні причинно-наслідкових зв'язків між показниками, що описують окреме економічне явище, та їхнім впливом на результуючий показник; застосуванні принципу системності, що передбачає наявність обов'язкового взаємозв'язку між показниками, що впливають на результат, а також можливості вимірювання величини такого взаємозв'язку. Авторами показано алгоритм процесу економічного аналізу окремого економічного явища. На прикладі ПрАТ «Концерн Хлібпром» показано використання економічного аналізу у системі визначення подальших стратегічних рішень щодо управління підприємством.

Ключові слова: економічний аналіз, система, показники, алгоритм, управлінське рішення, ефективність.

Вступ та постановка проблеми. В умовах ринкової економіки пріоритетним завданням апарату управління будь-якого підприємства є розроблення системи заходів, спрямованих на поліпшення його діяльності та пошуку резервів розвитку. Ефективність тих чи інших заходів визначатиметься обґрунтованістю та раціональністю прийнятих управлінських рішень, тому прийняття управлінського рішення повинне базуватися на системі спеціальних знань, що пов'язані з дослідженнями різноманітних економічних процесів та господарських операцій, а також установленням тенденцій і закономірностей розвитку економічних явищ. Відповідною системою знань та наукових підходів, що здатні забезпечити вищенаведені вимоги, є економічний аналіз. Такий підхід дасть змогу забезпечити апарат дослідження економічних процесів підприємства, забезпечити системність вивчення та аналізу відповідних явищ та побудувати чіткий алгоритм прийняття ефективного управлінського рішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні велика кількість вітчизняних та закордонних науковців-економістів займається дослідженням та пошуком підвищення ефективності системи менеджменту сучасного підприємства. Особливої уваги заслуговують праці О.Є. Джур та А.С. Шулякової [1], О.І. Продіус та В.В. Лобінцевої [2], Г.О. Селезньової [3], І.Я. Іпполітової, В.І. Борщ [4] та ін. Варто також зазначити, що більшість дослідників даного напрямку вважають, що основним підґрунтям прийняття ефективного управлінського рішення є економічний аналіз підприємства. Так,

Н.Г. Гончаренко [5; 6] доводить необхідність використання економічного аналізу та його важливість у сфері управління підприємствами.

Я.О. Ізмайлов [7] визначив основні функції економічного аналізу в умовах інвестиційно-інноваційного розвитку економіки, чим довів необхідність та стратегічну значимість економічного аналізу в сучасній системі менеджменту на рівні економіки.

Разом із тим варто зазначити, що економічний аналіз як система знань у сучасних умовах розвитку економіки здатний максимальною мірою забезпечити принципи системності та комплексності процесу управління сучасним підприємством.

У мінливих умовах ринкової економіки важливим складником ефективної системи управління підприємством є обґрунтованість прийнятих управлінських рішень. У зв'язку із цим необхідний вибір найбільш оптимального інструментарію дослідження економічних явищ та процесів на підприємстві. Метою даної роботи є визначення ролі економічного аналізу в системі прийняття обґрунтованого управлінського рішення на сучасному підприємстві.

Результати дослідження. Сьогодні економічний аналіз являє собою потужну систему наукових знань та методологічних прийомів, які дають можливість забезпечити комплексне дослідження фінансово-господарських процесів, що відбуваються на підприємстві, а головне – встановити причинно-наслідкові залежності між групами чинників, що вплинули на одержання того чи іншого фінансового результату. Також сучасний еко-

номічний аналіз використовує обґрунтовану систему теоретико-пізнавальних категорій, принципів, способів та спеціальних прийомів дослідження, що забезпечують прийняття обґрунтованих управлінських рішень і засновані на законах діалектики.

Економічний аналіз володіє потужним інструментарієм, який полягає у загальних та специфічних способах і прийомах вивчення різноманітних фінансово-господарських явищ. Прийоми та способи економічного аналізу базуються на окремих дисциплінах і науках, але разом із тим мають свої специфічні особливості.

Головною специфічною особливістю економічного аналізу є використання системи показників, які характеризують відповідне економічне явище. Вибрана система показників може характеризуватися як кількісними, так і якісними ознаками. У зв'язку із цим виникає завдання трансформації усіх показників до єдиної системи оцінювання та аналізу.

Також до специфіки економічного аналізу варто віднести визначення причинно-наслідкових зв'язків між показниками, що описують окреме економічне явище, та їхнім впливом на результуючий показник. Ураховуючи той факт, що на окреме економічне явище має вплив велика кількість показників, а врахувати та дослідити вплив кожного досить складно, то наступним специфічним завданням економічного аналізу є визначення групи чинників, що найсуттєвіше впливають на результат. Правильне виокремлення найсуттєвіших чинників впливу на економічне явище є запорукою коректного економічного аналізу.

Економічний аналіз окремого економічного явища також можна вважати обґрунтованим лише за умови дотримання принципу системності. Системність економічного аналізу передбачає наявність обов'язкового взаємозв'язку між показниками, що впливають на результат, а також можливість вимірювання величини такого взаємозв'язку.

Процес економічного аналізу окремого економічного явища можна подати у вигляді алгоритму (рис. 1).



Рис. 1. Алгоритм процесу економічного аналізу окремого економічного явища (авторська розробка)

Розглянемо особливості та специфічні ознаки економічного аналізу та його роль у системі прийняття на конкретному прикладі. Для дослідження було вибрано ПрАТ «Концерн Хлібпром». Вибір такого об'єкта дослідження пов'язаний з актуальністю галузі, необхідністю визначення стратегії подальшого розвитку даного підприємства, а також його особливостями. ПрАТ «Концерн Хлібпром» – одне з найбільших підприємств українського ринку хліба, яке щодня виготовляє до 160 т продукції: хлібної, хлібобулочної, кондитерської та напівфабрикатів. У структуру компанії входить п'ять переробних підприємств, що розташовані у Львівській та Вінницькій областях. Разом із тим сьогодні на ринку хліба щодня з'являється велика кількість суб'єктів господарювання, що становлять конкуренцію даному підприємству. Це як підприємства з виготовлення хлібобулочних виробів сфери середнього бізнесу, так і безліч малих підприємств типу сімейних пекарень. Тому вдало вибрана стратегія розвитку ПрАТ «Концерн Хлібпром» дасть змогу захистити свої ринкові позиції, розширити ринки збуту та сформувані стійку позицію серед лідерів галузі.

Для початку необхідним є проведення аналізу загального фінансово-господарського стану підприємства за період останніх років діяльності (2018–2020 рр.).

Як уже зазначалося вище, основою визначення фінансово-господарських тенденцій розвитку будь-якого підприємства є його економічний аналіз. Спираючись на перший етап алгоритму процесу економічного аналізу, визначаємо систему показників для аналізу. Варто зазначити, що вибрана система показників повинна бути здатна повною мірою описати об'єкт дослідження, тобто відображати основні економічні та фінансові показники підприємства, показники балансу, показники рентабельності, ліквідності та платоспроможності. Динаміку зазначених показників по ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2018–2020 рр. подано на рис. 2–5.

Діаграми, наведені на рис. 2, свідчать про досить несприятливі тенденції у фінансово-господарській діяльності підприємства. Спостерігаємо зниження усієї системи показників – чистого доходу та прибутку підприємства у 2020 р., а також зниження собівартості виготовленої продукції. Зменшення фінансових результатів діяльності підприємства свідчить про те, що показники собівартості знижено не за рахунок поліпшення ефективності виробництва, а саме за рахунок зниження обсягів виробництва.

Баланс підприємства також за аналізований період зазнає деяких зрушень за статтями. На кінець аналізованого періоду спостерігаємо зростання власного капіталу підприємства за рахунок збільшення його основних засобів, а також зменшення поточних і довгострокових зобов'язань. Проте такі зрушення ніяк не вплинули на фінансові результати діяльності підприємства.

Досить негативні тенденції рентабельності діяльності підприємства як у цілому за показниками його роботи, так і за окремими напрямками аналізу. Діаграма, наведена на рис. 4, ілюструє зниження рентабельності активів у 2020 р., значне зниження (майже вдвічі) рентабельності власного капіталу та погіршення на 15% показника рентабельності основного капіталу підприємства.

Разом із тим підприємство у 2020 р. отримало позитивні результати за розрахунком коефіцієнтів платоспроможності та відповідно фінансової незалежності і заборгованості. Основними причинами цього стали збільшення активів та зниження довгострокових зобов'язань.

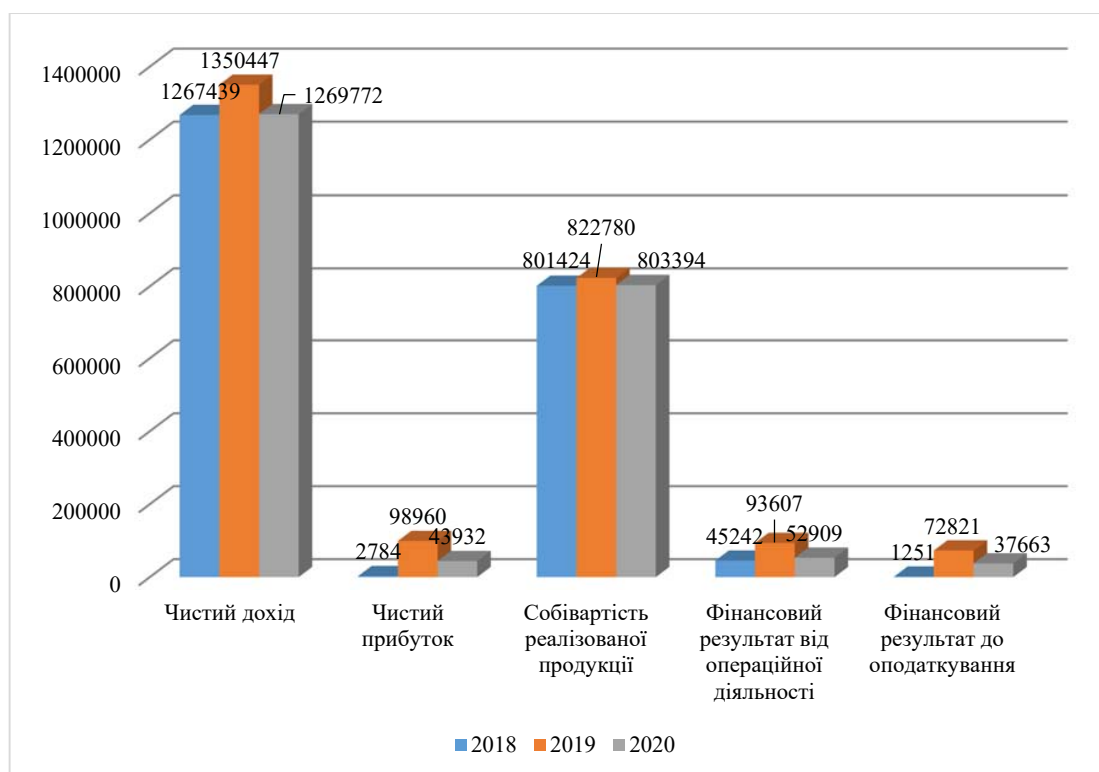


Рис. 2. Динаміка зміни основних економічних та фінансових показників діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

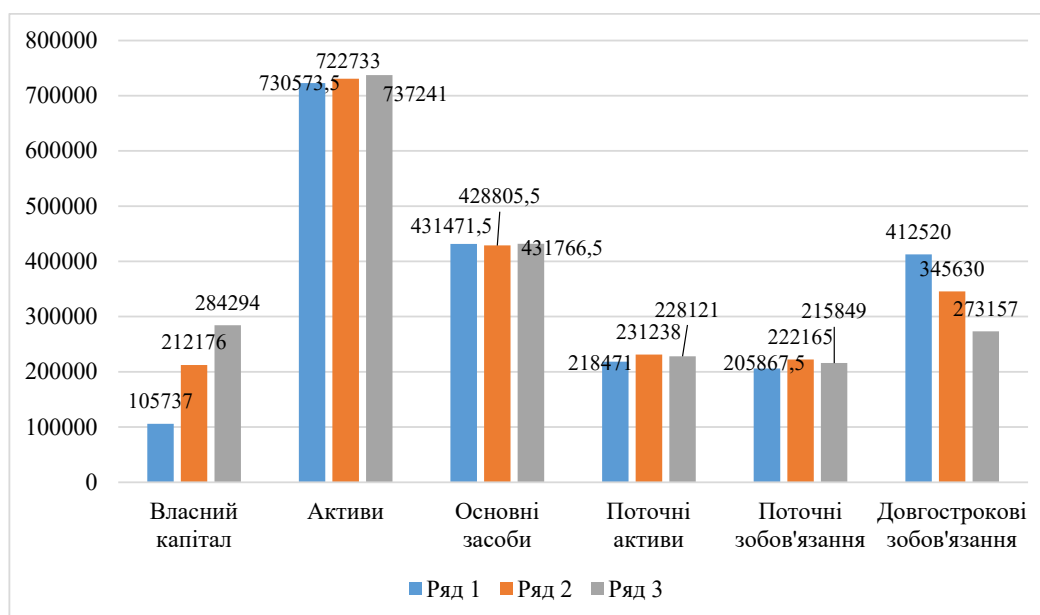


Рис. 3. Динаміка зміни основних показників балансу ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Проаналізовані групи показників дають змогу зробити загальний висновок щодо фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром», і він полягає у тому, що ринкові позиції підприємства погіршуються. Тому важливим є визначення основних чинників впливу та прийняття заходів із підвищення ефективності діяльності.

Із цією метою визначимо основні причинно-наслідкові зв'язки між чинниками, що вплинули на результати фінансово-господарської діяльності підприємства, та визначимо ті, вплив яких був незначним. Оптимальним

прийомом економічного аналізу, що дає змогу визначити тенденції впливу чинників на результуючий показник, є факторний аналіз. Детерміновану факторну модель, що описує фінансово-господарські результати діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром», які виражено рентабельністю виробництва, подано нижче:

$$P = \frac{ЧД - С}{ЧД - P_{ек} \cdot K_{пл} \cdot (ПЗ + ДЗ)}$$

де $ЧД$ – чистий дохід підприємства, тис грн, $С$ – собівартість продукції, тис грн, $P_{ек}$ – рентабельність власного

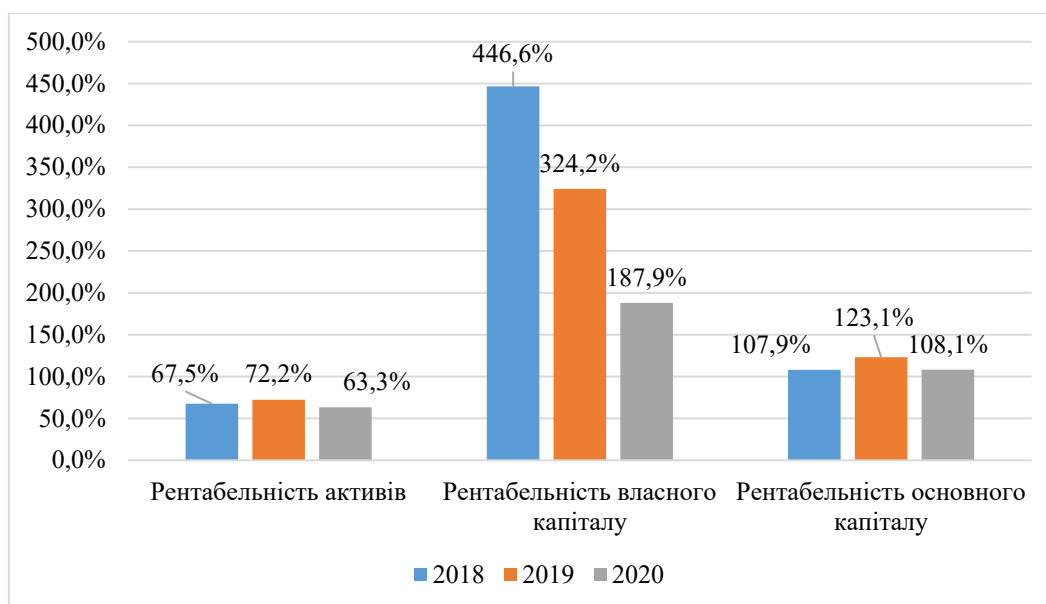


Рис. 4. Показники рентабельності ПрАТ «Концерн Хлібпром» за період 2018–2020 рр.

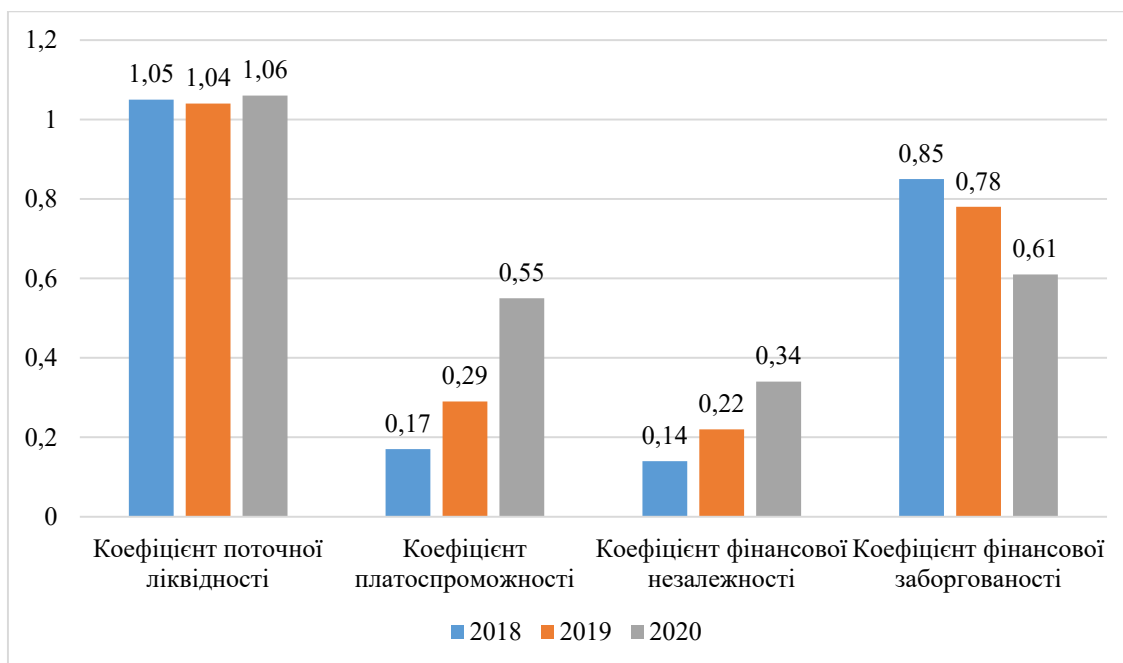


Рис. 5. Фінансові коефіцієнти ПрАТ «Концерн Хлібпром» за період 2018–2020 рр.

капіталу, $K_{пл}$ – коефіцієнт платоспроможності підприємства, $ПЗ$ – величина поточних зобов'язань підприємства в даному році, тис грн, $ДЗ$ – величина довгострокових зобов'язань в даному році, тис грн.

Розроблена факторна модель охоплює систему факторів, що відображає фінансові результати діяльності підприємства, показники рентабельності, платоспроможності.

Із метою визначення чинників, що мають найінтенсивніший вплив на результуючий показник, проаналізуємо вплив складників факторної системи методом відносних величин. Застосування методу відносних величин зумовлюється тим, що до факторної моделі входять як абсолютні, так і відносні фактори [8].

Програму дослідження факторної моделі рентабельності ПрАТ «Концерн Хлібпром» подано в табл. 1.

Зміна рентабельності випуску продукції за рахунок зміни чистого доходу підприємства:

$$P(ЧД) = \frac{0,65 \cdot (-5,97)}{100} = -0,039,$$

$$ЧД\% = \frac{1269772}{1350447} \cdot 100 - 100 = -5,97\%.$$

Зміна рентабельності випуску продукції за рахунок зміни собівартості випуску продукції:

$$P(C) = \frac{(0,65 - 0,039) \cdot (2,36)}{100} = 0,014,$$

Програма дослідження факторної моделі рентабельності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Показник	Умовне позначення	2019 рік	2020 рік
Рентабельність виробництва	P	0,65	0,61
Чистий дохід, тис грн	ЧД	1350447	1269772
Собівартість, тис грн	C	822780	803394
Рентабельність власного капіталу	$P_{вк}$	3,24	1,87
Коефіцієнт платоспроможності	$K_{пл}$	0,29	0,55
Величина поточних зобов'язань підприємства, тис грн	ПЗ	222165	273157
Величина довгострокових зобов'язань, тис грн	ДЗ	345630	215849

$$C\% = \frac{803339}{822780} \cdot 100 - 100 = -2,36\%.$$

Зміна рентабельності випуску продукції за рахунок зміни рентабельності власного капіталу:

$$P(P_{вк}) = \frac{(0,65 - 0,039 + 0,014) \cdot (-47,7)}{100} = -0,3,$$

$$P_{вк}\% = \frac{1,87}{3,24} \cdot 100 - 100 = -47,7\%.$$

Зміна рентабельності випуску продукції за рахунок зміни платоспроможності підприємства:

$$P(K_{пл}) = \frac{(0,65 - 0,039 + 0,014 - 0,3) \cdot (89,65)}{100} = 0,29,$$

$$K_{пл}\% = \frac{0,55}{0,29} \cdot 100 - 100 = 89,65\%.$$

Зміна рентабельності випуску продукції за рахунок зміни величини поточних зобов'язань підприємства:

$$P(ПЗ) = \frac{(0,65 - 0,039 + 0,014 - 0,3 + 0,29) \cdot (-22,96)}{100} = -0,14,$$

$$ПЗ\% = \frac{273175}{222165} \cdot 100 - 100 = 22,96\%.$$

Зміна рентабельності випуску продукції за рахунок зміни величини довгострокових зобов'язань підприємства:

$$P(ДЗ) = \frac{(0,65 - 0,039 + 0,014 - 0,3 + 0,29 - 0,14) \cdot (37,54)}{100} = 0,18,$$

$$ДЗ\% = \frac{215849}{345630} \cdot 100 - 100 = -37,54\%.$$

Баланс відхилень:

$$\Delta = -0,039 + 0,014 - 0,3 + 0,29 - 0,14 + 0,18 = -0,039.$$

Перевірка: $0,61 - 0,65 = -0,04$.

Таким чином, рентабельність виробництва продукції ПрАТ «Концерн Хлібпром» знизилася у 2020 р. на 29%. Найбільшого впливу на зміну результуючого показника мала негативна зміна рентабельності власного капіталу та збільшення величини поточних зобов'язань. Також позитивний вплив спостерігаємо за рахунок зростання платоспроможності підприємства та зменшення величини довгострокових зобов'язань. Аналіз структури та напрямку впливу факторів дає змогу дійти висновку, що з метою підвищення фінансово-господарських результатів діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» апарату управління підприємством необхідно прийняти низку управлінських рішень, спрямованих на реструктуризацію балансу підприємства.

Висновки. У сучасних умовах господарювання головною запорукою успішної та ефективної фінансово-господарської діяльності підприємства є вчасне та обгрунтоване прийняття актуальних управлінських рішень, а також оперативність їх реалізації. Система прийняття управлінських рішень базується на потужному апараті економічного аналізу підприємства, який дає можливість використати інструментарій широкого спектру для всебічного аналізу діяльності підприємства. Дотримання чіткого алгоритму прийняття управлінського рішення за результатами економічного аналізу дасть змогу встановити причинно-наслідкові зв'язки між результуючими показниками діяльності підприємства, з'ясувати напрям впливу факторів та визначити пріоритетні шляхи подальших стратегічних рішень в управлінні ним.

Список використаних джерел:

1. Джур О.С., Шулякова А.С. Інноваційні аспекти удосконалення системи менеджменту організацій у сучасних умовах. *Вісник Дніпропетровського університету. Менеджмент інновацій*. 2016. Вип. 6. С. 55–67.
2. Продіус О.І., Лобінцева В.В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. *Економіка: реалії часу*. 2020. № 4(50). С. 57–65.
3. Селезньова Г.О., Іпполітова І.Я. Ефективність системи управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 39. С. 238–244.
4. Борщ В.І. Аналітичний інструментарій оцінки ефективності систем управління підприємством в інноваційній економіці. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2012. № 2(39). С. 318–325.
5. Гончаренко Н.Г. Прийняття обгрунтованих управлінських рішень на підставі економічного аналізу господарської діяльності підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 30. С. 52–54.
6. 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.
7. Ізмайлов Я.О. Функції економічного аналізу в умовах інвестиційно-інноваційного розвитку економіки. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 24. № 2. С. 50–58.
8. Адлер О.О., Мацкевічус С.С. Обгрунтування вибору виду аналізу господарської діяльності сучасного підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. № 1. С. 68–74.

References:

1. Dzhur O.E., Shulyakova A.C. (2016) Innovacijni aspekty udoskonalennja systemy menedzhmentu orghanizacij u suchasnykh umovakh [Innovative aspects of improving the management system of organizations in modern conditions]. *Bulletin of Dnipropetrovsk University. Innovation management*, vol. 6, pp. 55–67.
2. Prodius O.I., Lobintseva V.V. (2020) Shljakhy pidvyshhennja efektyvnosti upravlinnja personalom na pidpryjemstvi [Ways to increase the efficiency of personnel management in the enterprise]. *Economy: the realities of time*, vol. 4 (50), pp. 57–65.
3. Selezneva G.O., Ippolitova I.Y. (2020) Efektyvnistj systemy upravlinnja pidpryjemstvom [Efficiency of enterprise management system]. *Market infrastructure*, vol. 9, pp. 238–244.
4. Borsch V.I. (2016) Analitychnyj instrumentarij ocinky efektyvnosti system upravlinnja pidpryjemstvom v innovacijnij ekonomici [Analytical tools for assessing the effectiveness of enterprise management systems in an innovative economy]. *Proceedings of Odessa Polytechnic University*, vol. 2(39), pp. 318–325.
5. Goncharenko N.G. (2020) Prynjattja obgruntovanykh upravlinsjkykh rishenj na pidstavi ekonomichnogho analizu ghospodarsjkoji dijalnosti pidpryjemstv [Making sound management decisions based on economic analysis of economic activity of enterprises]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, vol. 30, pp. 52–54.
6. Goncharenko N.G. (2018) Rolj ekonomichnoji informaciji v pryjnattji efektyvnykh upravlinsjkykh rishenj [The role of economic information in making effective management decisions]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Economic Sciences Series*, vol. 28, pp. 145–148.
7. Izmailov Ya.O. (2016) Funkciji ekonomichnogho analizu v umovakh investycijno-innovacijnogho rozvytku ekonomiky [Functions of economic analysis in terms of investment and innovation development of the economy]. *Economic analysis*, vol. 24(2), pp. 50–58.
8. Adler O.O., Matskevichus S.S. (2019) Obgruntuvannja vyboru vydu analizu ghospodarsjkoji dijalnosti suchasnogho pidpryjemstva [Substantiation of the choice of the type of analysis of economic activity of the modern enterprise]. *Scientific view: economics and management*, vol. 1, pp. 68–74.

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КАК ОСНОВНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ
В СИСТЕМЕ ПРИНЯТИЯ ОБОСНОВАННОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ
НА ПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ ЗАО «КОНЦЕРН ХЛЕБПРОМ»)**

Аннотация. В работе предлагается применение экономического анализа как основной составляющей в системе принятия обоснованного управленческого решения в условиях управления современным предприятием. Раскрыты основные особенности инструментария экономического анализа, которые заключаются в использовании системы показателей, характеризующих соответствующее экономическое явление; установлении причинно-следственных связей между показателями, описывающими отдельное экономическое явление, и их влиянием на результирующий показатель; применении принципа системности, предполагающего наличие обязательной взаимосвязи между показателями, влияющими на результат, а также возможности измерения величины такой взаимосвязи. Авторами показан алгоритм процесса экономического анализа отдельного экономического явления. На примере ЗАО «Концерн Хлебпром» показано использование экономического анализа в системе определения дальнейших стратегических решений по управлению предприятием.

Ключевые слова: экономический анализ, система, показатели, алгоритм, управленческое решение, эффективность.

**ECONOMIC ANALYSIS AS THE MAIN COMPONENT
IN THE SYSTEM OF MAKING A REASONABLE MANAGEMENT DECISION
AT THE ENTERPRISE (ON THE EXAMPLE OF PRIVATE ENTERPRISE «HLIBPROM»)**

Summary. The paper proposes the use of economic analysis as the main component in the system of making informed management decisions in the management of a modern enterprise. The main features of the tools of economic analysis, which are the use of a system of indicators that characterize the relevant economic phenomenon; establishing causal links between indicators that describe a particular economic phenomenon and their impact on the resulting indicator; application of the principle of systemicity, which provides for the presence of a mandatory relationship between the indicators that affect the result, as well as the ability to measure the magnitude of such a relationship. It is determined that today economic analysis is a powerful system of scientific knowledge and methodological techniques that provide a comprehensive study of financial and economic processes occurring in the enterprise, and most importantly – to establish causal relationships between groups of factors that influenced the receipt of a other financial result. Also, modern economic analysis uses a reasonable system of theoretical and cognitive categories, principles, methods and special research techniques that ensure the adoption of sound management decisions and based on the laws of dialectics. The authors also show the algorithm of the process of economic analysis of a particular economic phenomenon. The use of economic analysis in the system of determining further strategic decisions on enterprise management is shown on the example of "Hlibprom". A system of indicators was chosen for the analysis, which is able to fully describe the object of study. That is to reflect the main economic and financial indicators of the enterprise, balance sheet indicators, indicators of profitability, liquidity and solvency. The main causal relationships between the factors that influenced the results of financial and economic activities of the enterprise are investigated by building a deterministic factor model, which is the optimal method of economic analysis, and allows to determine trends in the impact of factors on the resulting indicator. The analysis of the factor model was performed using the method of relative values.

Key words: economic analysis, system, indicators, algorithm, management decision, efficiency.