

---

# ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ

УДК 005:52

## **Зоряна Вікторівна ГЕРАСИМЧУК**

доктор економічних наук, професор,  
Луцький національний технічний університет  
вул. Львівська, 75, м. Луцьк, 43018, Україна  
E-mail: rector@lutsk-ntu.com.ua  
Телефон: +380332746103

## **Алла Олександрівна ТЕНДЮК**

кандидат економічних наук, доцент  
викладач кафедри менеджменту та маркетингу  
Луцький національний технічний університет  
вул. Львівська, 75, м. Луцьк, 43018, Україна  
E-mail: ten-alla@yandex.ru  
Телефон: +380332253612

## **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО АНАЛІЗУ**

Герасимчук, З. В. Теоретичні основи управлінського аналізу [Текст] / Зоряна Вікторівна Герасимчук, Алла Олександрівна Тендюк // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С.І.Шкарабан (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2013. – Том14. – № 1. – С. 7-16. – ISSN 1993-0259.

### **Анотація**

*Сформовано теоретико-методологічні підходи до управлінського аналізу, на основі обґрунтування його сутності та основних складових елементів. Розглянуто основні теоретичні аспекти у трактуванні сутності управлінського аналізу, що дало можливість удосконалити його термінологічну визначеність. Систематизація теоретико-методичних підходів до аналітичного забезпечення управління та врахування сучасних тенденцій розвитку економічного аналізу стали підґрунтям для визначення особливостей, предмета та об'єкта управлінського аналізу. На основі дослідження сучасних трансформацій економічного аналізу було сформульовано основні завдання управлінського. Конкретизація об'єкта останнього дозволила деталізувати основні його напрямки, якими є аналіз ресурсного забезпечення, функціональних напрямків діяльності підприємства та системи його менеджменту. Доведено, що основним призначенням управлінського аналізу є аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень, реалізації управлінських функцій та досягнення стратегічних, тактичних та оперативних цілей підприємства.*

**Ключові слова:** управлінський аналіз; економічний аналіз; складові управлінського аналізу.

## **Зоряна Вікторівна ГЕРАСИМЧУК**

## **Алла Александровна ТЕНДЮК**

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО АНАЛИЗА**

### **Аннотация**

*Сформированы теоретико-методологические подходы к управленческому анализу, на основе обоснования его сущности и основных составляющих элементов. Рассмотрены основные теоретические аспекты трактовки сущности управленческого анализа, что позволило усовершенствовать его терминологическую определенность. Систематизация теоретико-методических подходов аналитического обеспечения управления с учетом современных тенденций развития экономического анализа стали основой для определения особенностей, предмета и объекта управленческого анализа. На основе исследования современных трансформаций экономического анализа были сформулированы основные задачи управленческого анализа. Конкретизация объекта управленческого анализа позволила детализировать основные его направления, которыми являются анализ ресурсного обеспечения, функциональных направлений деятельности предприятия и системы менеджмента предприятия. Доказано, что основным назначением управленческого анализа является аналитическое обеспечение*

© Зоряна Вікторівна Герасимчук, Алла Олександрівна Тендюк, 2013

---

принятия управленческих решений, реализации управленческих функций и достижения стратегических, тактических и оперативных целей предприятия.

**Ключевые слова:** управленческий анализ; экономический анализ; составляющие управленческого анализа.

### **Zoryana Viktorivna HERASYMCHUK**

Doctor of Economics, Professor,  
Lutsk National Technical University  
Lvivska str., 75, Lutsk, 43018, Ukraine  
E-mail: rector@lutsk-ntu.com.ua  
Phone: +380332746103

### **Alla Olekandrivna TENDYUK**

PhD, Associate Professor,  
Lecturer,  
Department of Management and Marketing,  
Lutsk National Technical University  
Lvivska str., 75, Lutsk, 43018, Ukraine  
E-mail: ten-alla@yandex.ru  
Phone: +380332253612

## **THEORETICAL BASIS OF MANAGERIAL ANALYSIS**

### **Abstract**

*Theoretical and methodological approaches to management analysis, based on the nature and justification of its basic components are formed. There have been considered the main theoretical approaches to the interpretation of the essence of management analysis, making it possible to improve its terminological distinction. Systematization of theoretical and methodological approaches to the management and analytical account of current trends in the economic analysis has become the basis for determination of characteristics, subject and object of management analysis. Basic task of management analysis as a base for the studying of modern economic transformation analysis is formulated. Specification of the object of management analysis has allowed to detail its main lines. They are the analysis of resource support, functional areas of business and management system of the enterprise. It is shown that the main purpose of management analysis is the analytical support of decision-making, implementation and management functions to achieve strategic, tactical and operational objectives of the enterprise.*

**Keywords:** management analysis; economic analysis; managerial analysis components.

### **JEL classification: M400**

Аналіз є частиною роботи менеджерів у процесі прийняття управлінських рішень та реалізації функцій управління. Його результати використовуються на усіх стадіях управлінської діяльності. Аналіз покликаний підвищити вірогідність та якість інформації, об'єктивно, раціонально і реально уявити протікання процесів і отримані результати виробничо-гоподарської діяльності підприємства, слугує підґрунтям для прийняття управлінських рішень. Ефективність та раціональність прийнятих управлінських рішень визначається глибиною, якістю і своєчасністю проведеного аналізу.

Вирішенням теоретико-методологічних та практичних проблем управління займалися такі відомі вітчизняні та зарубіжні науковці як: М. Альберт, О. С. Виханський, С. О'. Донелл, О. Є. Кузьмін, Г. Кунц, М. М. Мартиненко, М. Мескон,

А. Й. Наумов, Г. В. Осовська, Ф. Хедоурі, Ф. І. Хміль та ін.

Значний внесок у розвиток теоретико-методологічних положень економічного аналізу зробили: М. І. Баканов, С. Б. Барнгольц, І. І. Каракоз, Є. В. Мних, В. І. Самборський, С. К. Татур, М. Г. Чумаченко, А. Д. Шеремет.

Питання обґрунтування наукових положень управлінського аналізу висвітлені у роботах: С. А. Бороненкова, Н. А. Вахрушиної, І. В. Семенко, Є. М. Сич, С. В. Філіппової, Г. В. Шадріної та ін.

Однак на сучасному етапі розвитку наукової думки теоретико-методологічні положення управлінського аналізу не є достатньо обґрунтованими. Метою статті є формування основних теоретичних положень управлінського аналізу, на основі інтеграції теоретико-методологічних положень менеджменту та економічного аналізу. Невирішеними

залишаються питання з'ясування сутності управлінського аналізу, обґрунтування його предмета, об'єкта та завдань. Крім того, сучасні трансформації виробничо-господарської та управлінської діяльності ставлять нові завдання та формують якісно нові вимоги до методичного забезпечення аналітичних процедур. Окреслене коло питань формує основні напрямки нашого дослідження.

В економічній літературі немає єдиного підходу до трактування сутності управлінського аналізу, визначення його меж, об'єктів та функціональних завдань. Потрібно зауважити, що багато наукової літератури як з економічного аналізу, що містять такий розділ [1-5], так і безпосередньо з управлінського аналізу [6] не обґрунтовують його сутності, основних завдань, функцій, об'єктів, цільового призначення. Існують окремі підходи [7-8], які доводять доцільність розгляду аналізу як однієї із базових, загальних функцій управління. З іншого боку, науковцями [9-10] підкреслюється необхідність розгляду управлінського аналізу як складової частини управлінського обліку або одного з видів економічного аналізу [1; 4; 5].

Аналіз у перекладі з грецької означає розчленування, розкладання цілого на складові частини, що змістовно розкриває сутність аналітичної функції. У сучасних умовах аналіз прийнято розглядати з різних точок зору: як метод пізнання економічних явищ і процесів; як науку – тобто систему відповідних знань, як самостійну функцію управління; процес збору і обробки інформації в ході прийняття управлінських рішень [11, с. 136]. Історично функція аналізу сформувалася на основі політичної економії як економічний аналіз.

Відокремлення управлінського аналізу відбулось у зв'язку із поділом бухгалтерського обліку на дві складові – управлінський облік і фінансовий облік. Відповідно, виокремилася сфера функції аналізу із відповідними назвами – управлінський аналіз і фінансовий аналіз, які є різновидами економічного аналізу, що різняться джерелом надходження інформації та призначенням аналітичних даних. Однак, підхід до трактування сутності управлінського аналізу з позицій його інформаційної бази – управлінського обліку – не дозволяє чітко визначити межі управлінського аналізу. Управлінський облік трактують як процес виявлення, вимірювання, накопичення, систематизації, інтерпретації та передачі інформації, яку менеджери різних рівнів управління використовують для планування, оцінювання, контролювання і регулювання його діяльності, а також для прийняття поточних, стратегічних та оперативних управлінських рішень [12, с. 9]. Відповідно, інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень щодо використання фінансових ресурсів,

фінансового стану та фінансової діяльності підприємства, аналітичне забезпечення фінансового планування, контроль за використанням фінансових ресурсів повинні бути внесені до напрямків управлінського аналізу. На противагу цьому, у науковій літературі спостерігається віднесення питань щодо руху, розподілу та ефективності використання фінансових ресурсів до сфери фінансового аналізу.

Крім того, класичне трактування управлінського обліку з позицій обліку витрат не може забезпечити усі потреби підприємства в інформаційній підтримці прийняття управлінських рішень та реалізації функцій управління. У такому разі поза увагою залишаються такі важливі напрямки управлінської діяльності як питання оптимізації організаційних структур управління, нематеріальні аспекти мотивації працівників, оцінка конкурентоспроможності підприємства, маркетингові дослідження споживчого попиту та багато інших питань стратегічного, маркетингового аналізу, аналізу системи управління діяльністю підприємства.

Більшість вітчизняних науковців: М. Г. Чумаченко, Є. В. Мних, В. М. Івахненко, – розглядають управлінський аналіз як один із напрямків економічного. При цьому, однак, сутність управлінського аналізу, його основне призначення, об'єкт та предмет, основні завдання, чіткі критерії розмежування, напрямки – не розкриваються. У науковій літературі об'єкт і предмет економічного аналізу зосереджені навколо господарської діяльності підприємства та економічних відносин, які виникають у зв'язку з цим. Це знаходить відображення у меті економічного аналізу, яка у більшості наукових джерел формулюється з позицій виконання планів, використання резервів, підвищення економічної ефективності використання ресурсів. Однак, на наш погляд, ефективність діяльності підприємства, яке є складною соціально-економічною системою, значною мірою знаходиться під впливом факторів управлінського характеру: системи організаційних зв'язків та взаємовідносин, інституційних факторів, соціальної взаємодії. Питання, пов'язані з використанням результатів аналізу в процесі прийняття управлінських рішень та їх впровадження у господарську практику, теж є досить важливими, з точки зору реалізації аналітичної функції для управління. Враховуючи викладене вище, погляд на управлінський аналіз винятково як один із видів економічного аналізу, в його класичному трактуванні, не дозволяє повною мірою задовільнити потреби управління в аналітичному забезпеченні, оскільки:

1. Коло об'єктів економічного аналізу не передбачає керуючої підсистеми, ефективна

діяльність якої значною мірою забезпечує загальні результати виробничо-господарської діяльності підприємства та визначає можливості його подальшого розвитку;

2. Спрямованість економічного аналізу на виявлення та усунення відхилень, які виникають, не дозволяє успішно елімінувати та попереджувати виникнення загроз та ризиків у діяльності підприємства;

3. Сучасні економічні реалії потребують ефективного врахування факторів зовнішнього середовища, при аналізі ринкових та фінансових результатів діяльності підприємства та можливостей його розвитку.

Вітчизняними науковцями визначено особливості сучасних трансформацій економічного аналізу, якими є [4, с. 35-39; 13, с. 9]:

- підвищення функціональної ролі аналізу в обґрунтуванні та оцінках ефективності управлінських рішень;
- у прикладному аспекті втрачає своє значення порівняльний аналіз відхилень, при зростанні ролі трендового аналізу та прогнозування економічних циклів, оцінка діапазону припустимого коливання економічних показників, визначення необхідного та можливого зростання економічного потенціалу та окремих економічних показників;
- інтеграція досягнення тактичних цілей і реалізації стратегічної мети змінює критерії оцінки та відносну цінність аналізу;
- актуалізація маркетингового аналізу як засобу оцінки поведінки підприємства в ринковому середовищі господарювання;
- зростання ролі стратегічного аналізу, на основі дослідження тенденцій і закономірностей зміни явищ і процесів локального та глобального рівнів, досягнення інтеграції тактичних цілей і реалізації стратегічної мети, що змінює відповідні критерії та підходи оцінки;
- аналіз і оцінка еластичності змін економічних показників в обґрунтуванні стратегії і тактики бізнесу.

У наш час, за умов концептуальної зміни філософії підприємництва, перехід до ринкової системи господарювання трансформації та інформатизації суспільних процесів, управління підприємством потребує значного розширення кола об'єктів аналітичних досліджень. На практиці втрачає своє значення аналіз проміжних результатів, пошук резервів економії, оцінка рівня виконання планів. Домінуючої ролі набуває визначення позитивної еластичності додаткових витрат і фінансових результатів, нарощування потенціалу та стратегічна вигода, втрата часткових поточних успіхів у досягненні стратегічної результативності, оптимізація

стратегії і тактики ведення бізнесу, зростання чутливості та успішна елімінація загроз тощо. На цьому фоні актуалізуються питання вивчення впливу зміни факторів зовнішнього середовища, ринкової кон'юнктури, факторів та еластичності попиту та пропозиції на ринку, ризиків з боку зовнішнього середовища, а також оцінка вузьких місць у внутрішньому середовищі підприємства, кількісна оцінка цілей підприємства та рівня їх досягнення, вивчення впливу системи управління та особливостей реалізації управлінських технологій, оцінка управлінського потенціалу та структури управління підприємством. У сучасних наукових дослідженнях [3; 11, с. 138; 12; 13, с. 26-27; 14-17] наголошено на необхідності розгляду системи управління, зокрема, керуючої підсистеми у якості одного з об'єктів аналізу. Саме таке завдання, на наш погляд, і покликаний виконувати управлінський аналіз. Повноцінна реалізація аналітичної функції управління потребує розв'язання завдань, пов'язаних з адаптацією методичного забезпечення аналізу до сучасних потреб господарської та управлінської діяльності, що визначає необхідність розробки теоретико-методологічних засад управлінського аналізу.

На сучасному етапі розвитку наукової думки, єдиного підходу до трактування сутності управлінського аналізу, його основних об'єктів та складових не сформовано (таблиця 1).

Багато науковців [19; 23] однією із визначальних характеристик управлінського аналізу, за аналогією з управлінським обліком, визначають його орієнтацію на внутрішнього користувача. Мова йде про використання так званого суб'єктного підходу. Однак, як справедливо зазначає Н. А. Вахрушина, «спрямованість економічного аналізу на внутрішнє користування є необхідною, але не достатньою умовою для визначення його як управлінського» [18, с. 27].

Отже, управлінський аналіз пропонуємо розуміти як предметну область знань, спрямовану на комплексне дослідження системи управління підприємством, що забезпечує ефективну реалізацію функцій управління та прийняття оптимальних управлінських рішень, досягнення стратегічних, тактичних і оперативних цілей підприємства.

Проведене теоретичне дослідження показує, що, з огляду на сутність управлінського аналізу, його метою є аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень та реалізації функцій управління, а основним призначенням аналітична підтримка прийняття управлінських рішень. Відповідно, предметом управлінського аналізу є причини формування і зміни результатів управлінської діяльності як наслідок впливу об'єктивних і суб'єктивних факторів, що досліджуються з метою підвищення ефективності

діяльності, уникнення ризиків, загроз та управлінського аналізу використовуються в досягнення стратегічних, тактичних та оперативному, тактичному і стратегічному оперативних цілей підприємства. Результати управлінні.

**Таблиця 1. Аналіз теоретичних підходів до трактування сутності управлінського аналізу**

Автор, джерело	Сутність	Особливості підходу	Види аналізу, складові елементи
1	2	3	4
Бахрушина М. А. [18, с. 38]	Розділ економічного аналізу і складова частина управлінського обліку, основною метою яких є вивчення минулої, поточної, а головне – майбутньої діяльності сегментів бізнесу, засноване на прогнозуванні їх доходів, витрат і фінансових результатів при виборі тієї або іншої господарської тактики за сегментами	Об'єктом аналізу є минулі та майбутні результати функціонування сегментів підприємницької діяльності; розподіл сегментів здійснюється на основі розмежування джерел інформації за класами споживачів, особливостями технологічного процесу, каналами та ринками збуту, із формуванням відповідних центрів відповідальності: витрат, доходів, прибутку, інвестицій.	Внутрішній ретроспективний аналіз, оперативний аналіз, внутрішній перспективний аналіз (короткостроковий та стратегічний). Аналіз запасів; майбутніх доходів, витрат та фінансових результатів; методів ціноутворення, нефінансових параметрів діяльності; ризиків; стратегічний аналіз.
Мних Є. В. [4, с. 57]	-	Один із видів економічного аналізу	Внутрішній техніко-економічний аналіз, внутрішній фінансовий аналіз. Аналіз і обґрунтування виконання бізнес-планів.
Шеремет А. Д. [19, с. 12]	Має на меті аналітично забезпечувати прийняття рішень в управлінні підприємством, тобто фактично передбачає обґрунтування управлінських рішень	Містить комплексний управлінський аналіз та тематичний управлінський аналіз	Складовими елементами є внутрішньогосподарський виробничий аналіз та внутрішній фінансовий аналіз. Елементи: аналітичне обґрунтування та моніторинг бізнес-планів; аналіз у системі маркетингу; аналіз доходів, обсягу продажів та виробництва; аналіз організаційно-технічного рівня та інших умов господарської діяльності; аналіз витрат і собівартості реалізації продукції; комплексна оцінка господарської діяльності

**Продовження таблиці 1**

1	2	3	4
<p>Колектив авторів під керівництвом проф. Войтоловського Н. В. [20]</p>	<p>Основною ціллю є сприяти підвищенню ефективності виробничої, господарської та фінансової діяльності комерційної організації та підтримці її конкурентоспроможності</p>	<p>Містить внутрішній виробничий та внутрішній фінансовий аналіз</p>	
<p>Сіменко І. В. [11, с. 24]</p>	<p>Комплексне дослідження спеціалістами економічного підрозділу (служби внутрішнього аудиту або аналітичного відділу) системи управління суб'єкта господарювання з метою підвищення її якості та ефективності на основі використання сучасного аналітичного інструментарію; діяльність суб'єктів аналізу, спрямована на вдосконалення управлінських технологій і підвищення якості та ефективності системи управління суб'єкта господарювання</p>	<p>Організаційні структури управління, функції та механізм управління, технології управління, система управління суб'єкта господарювання</p>	<p>Не визначаються</p>
<p>Трішкіна Н. А. [21, с. 4-5]</p>	<p>Спрямований на виявлення резервів зниження витрат і зростання прибутку, обґрунтування управлінських рішень по їх мобілізації та виробництву</p>	<p>Ціллю є вивчення механізму досягнення максимального прибутку і підвищення господарювання; розробка найважливіших питань конкурентної політики і програм його розвитку на перспективу. Основним завданням є забезпечення керівників усіх рівнів необхідною інформацією для прийняття ефективних рішень по управлінню бізнесом</p>	<p>1. Аналіз виробничих ресурсів:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– аналіз організаційно-технічного рівня виробництва;</li> <li>– аналіз основних виробничих фондів та обладнання;</li> <li>– аналіз використання трудових ресурсів.</li> </ul> <p>2. Аналіз обсягу та результатів виробництва:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– аналіз виробництва і реалізації продукції;</li> <li>– аналіз собівартості продукції;</li> <li>– маржинальний аналіз виробництва;</li> <li>– аналіз прибутку і рентабельності.</li> </ul>

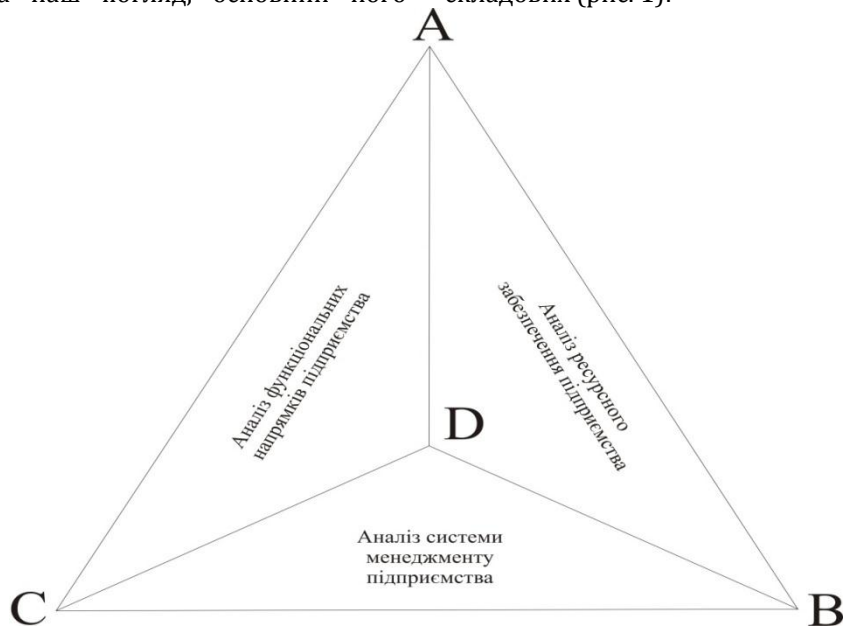
Змістове наповнення управлінського аналізу на конкретних об'єктах та напрямків, його складових сучасному етапі не є чітко визначеним. Немає елементів (таблиця 2).  
 єдності у поглядах науковців щодо його

**Таблиця 2. Підходи до розмежування складових елементів управлінського аналізу**

Автор, джерело	Складові управлінського аналізу
Чумаченко М. Г., Болюх М. А., Бурачевський В. З., Горбатюк М. І. [1]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– аналіз реалізації продукції та маркетингової діяльності підприємства;</li> <li>– аналіз виробництва продукції та послуг;</li> <li>– аналіз ефективного використання виробничих ресурсів;</li> <li>– аналіз витрат на виробництво та собівартості продукції;</li> <li>– аналіз зовнішньоекономічної діяльності</li> </ul>
Тарасенко Н. В. [23]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– аналіз виробничої програми підприємства;</li> <li>– аналіз собівартості продукції та витрат на виробництво</li> </ul>
Сич Є. М., Кравчук Г. В., Ільчук В. П. [10]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– управлінський аналіз маркетингової діяльності;</li> <li>– управлінський аналіз виробництва;</li> <li>– управлінський аналіз формування собівартості;</li> <li>– управлінські аспекти аналізу трудових ресурсів</li> </ul>
Шеремет А. Д. [19]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– комплексний управлінський аналіз у розробці і моніторингу бізнес-плану;</li> <li>– маркетинговий аналіз у системі комплексного управлінського аналізу;</li> <li>– аналіз доходів і продажу продукції;</li> <li>– аналіз техніко-організаційного рівня і інших умов виробничо-господарської діяльності;</li> <li>– аналіз затрат і собівартості продукції;</li> <li>– аналіз фінансових результатів і рентабельності продажів;</li> <li>– аналіз ефективності використання необоротних активів та основи інвестиційного аналізу;</li> <li>– аналіз ефективності використання оборотних активів;</li> <li>– аналіз рентабельності активів і власного капіталу;</li> <li>– аналіз фінансового стану і платоспроможності;</li> <li>– комплексна оцінка ефективності господарської діяльності</li> </ul>
Світкарь В. А. [24]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– комплексний управлінський аналіз;</li> <li>– оперативний управлінський аналіз;</li> <li>– проблемний управлінський аналіз;</li> <li>– фінансовий управлінський аналіз</li> </ul>
Вахрушина М. А. [18]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– внутрішній ретроспективний аналіз;</li> <li>– оперативний аналіз;</li> <li>– внутрішній перспективний аналіз</li> </ul>
Герасименко Г. П., Маркарян С. Е., Маркарян Е. А., Шумілін Є. П. [25]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– перевірка якості річної звітності;</li> <li>– аналіз виробництва і реалізації продукції;</li> <li>– аналіз забезпечення підприємства трудовими ресурсами та їх використання;</li> <li>– аналіз забезпеченості підприємства основними засобами та ефективності їх використання;</li> <li>– аналіз забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами та ефективності їх використання;</li> <li>– аналіз собівартості продукції;</li> <li>– комплексна оцінка ефективності господарської діяльності</li> </ul>
Слуцкин М. Л. [6]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– маркетинговий аналіз;</li> <li>– аналіз собівартості продукції;</li> <li>– аналіз впливу способів розподілу накладних витрат на собівартість і рентабельність окремих видів продукції;</li> <li>– аналіз відхилень;</li> <li>– маржинальний аналіз;</li> <li>– сегментарний аналіз;</li> <li>– функціонально-вартісний аналіз</li> </ul>

Більшість вчених дотримується об'єктного підходу до розмежування складових управлінського аналізу [1; 10; 23; 25], хоча зустрічаються і комбіновані підходи, які мають у своїй основі поділ за методикою [6; 24] чи часом [24; 27] проведення аналізу. Поряд із цим, зазначені складові управлінського аналізу не відображають, на наш погляд, основний його

об'єкт – керуючу підсистему. Саме вона вносить суттєвий внесок у загальну ефективність діяльності підприємства та, як уже зазначалось, повинна стати об'єктом аналітичних досліджень. Змістовне наповнення управлінського аналізу, його основна мета, предмет та об'єкти повинні втілюватися у його основних напрямках, складових (рис. 1):



**Рис. 1.** Концептуальна модель управлінського аналізу

На рис. 1 трикутник ADB зображає одну із важливих складових управлінського аналізу – аналіз ресурсного забезпечення, основною метою проведення якого є оцінка внутрішніх можливостей підприємства, виявлення його потенціалу та оцінка рівня і ефективності його використання. Підприємство має у своєму розпорядженні матеріальні, трудові, фінансові та інформаційні ресурси, аналіз яких містить зазначений блок.

Трикутник ADC представляє аналіз функціональних напрямків діяльності підприємства. Він спрямований на виявлення та оцінку сильних і слабких сторін, переваг та недоліків за функціональними напрямками діяльності, що насамкінець дає можливість оцінити ефективність діяльності керованої підсистеми, її здатність адаптуватись до змінних умов зовнішнього середовища, стійкість та гнучкість.

Трикутник CDB демонструє аналіз системи менеджменту підприємства, і спрямований на вивчення впливу керуючої підсистеми на керовану. У якості об'єкта аналізу виступає сама система управління, її основні структурні елементи, функціональні взаємозв'язки, методи впливу суб'єктів управління на об'єкт, соціальні та організаційні взаємозв'язки в межах підприємства, методи взаємодії.

Трикутник ABC репрезентує результат управлінського аналізу, яким є обґрунтування управлінських рішень, реалізація управлінських функцій та досягнення цілей підприємства.

Відповідно до визначених предмета, об'єкта та завдань, управлінський аналіз дозволяє обґрунтовувати управлінські рішення щодо:

- формування стратегічних та тактичних напрямків розвитку підприємства, з урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища;
- доцільності виробництва та/або реалізації нових видів продукції, або зняття з виробництва чи виведення з ринку конкретних видів продукції, залежно від чинної ринкової кон'юнктури;
- доцільності проведення науково-дослідних робіт самостійно або закупівлі технологічного досвіду, патентів та ліцензій в інших підприємств;
- доцільності освоєння та випуску продукції у встановлених обсягах (у натуральному та вартісному виразах) з урахуванням життєвого циклу товару;
- оптимізації використання основних засобів, доцільності їх оновлення, обґрунтування відповідних фінансових витрат та їх окупності;
- оптимізації використання трудового потенціалу підприємства та ефективності



реалізації конкретних напрямків кадрової політики;	управління діяльністю підприємства, зокрема організаційної структури управління;
– обґрунтування джерел забезпечення матеріальними ресурсами та умови постачання;	– діагностування ризиків виникнення кризових явищ на різних етапах життєвого циклу підприємства,
– умови угод з постачальниками обладнання та технологій, через узгодження техніко-економічних характеристик, вартості, термінів та умов постачання;	– удосконалення організаційної культури, стилю та методів управління підприємством, на основі виявлення та оцінки слабких місць та недоліків;
– проведення певних комерційних операцій, спрямованих на забезпечення збуту конкретного продукту;	– підвищення ефективності системи управління підприємством шляхом оцінки рівня досягнення цілей підприємства, виявлення вузьких місць у системі управління, оцінки рівня використання та необхідності нарощення управлінського потенціалу.
– шляхом обґрунтування оптимального розподілу повноважень та визначення меж відповідальності удосконалення системи	

### Список літератури

1. Економічний аналіз [Текст]: навч. посібник / [М. А. Болюх, В. З. Бурчевський, М. І. Горбатюк та ін.]; За ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. – [Вид. 2-ге, перероб. і доп.]. – К. : КНЕУ, 2003. – 556 с.
2. Грабовецкий, Б. Є. Економічний аналіз [Текст]: навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 256 с.
3. Економічний аналіз и діагностика стану сучасного підприємства [Текст]: навч. посібник / Т. Д. Костенко, Є. О. Підгора, В. С. Рижиков та інші. – Видання 2-ге перероблене та доповнене. – К. : Центр учбової літератури, 2007. — 400 с.
4. Мних, Є. В. Економічний аналіз [Текст] : навч. посіб. / Є. В. Мних, І. Д. Ференц. – Львів: Армія України, 2000. – 144 с.
5. Івахненко, В. М. Курс економічного аналізу [Текст]: навч. посіб. / В. М. Івахненко. – 5-те вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2006. – 261 с.
6. Слуцкин, М. Л. Управленческий анализ предприятия [Текст]/ М. Л. Слуцкин. – Спб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001. – 112 с.
7. Економічний аналіз [Текст]: навчальний посібник / В. М. Серединська, О. М. Загородна, Р. В. Федорович. – Тернопіль: Астон, 2010.
8. Мартиненко, М. Основи менеджменту [Текст]: підручник / М. Мартиненко. – К.: Каравела, 2005. – 496 с.
9. Герасимов, Б. И. Комплексный экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности организации [Текст]: учеб. пособие/ Б. И. Герасимов, Т. М. Коновалова, Н. И. Саталкина. – Тамбов: Изд-во Тамб. Гос.техн. ун-та, 2008. – 160 с.
10. Сич, Є. М. Управлінський аналіз діяльності суб'єктів господарювання [Текст]: навч. посібник / Є. М. Сич, Г. В. Кравчук, В. П. Ільчук. – К. : ТОВ «Видавництво «Аспект-Поліграф», 2004. – 204 с.
11. Сіменко, І. В. Управлінський аналіз: протиріччя у формуванні термінології [Електронний ресурс] / Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/Portal/Soc\\_gum/Tiru/2009\\_28\\_3/41.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/Portal/Soc_gum/Tiru/2009_28_3/41.pdf).
12. Конов, Д. Управленческая диагностика [Текст]/ Д. Конов, А. Куликов // Консультант директора. – 1997. – № 7(43). – С. 28-31.
13. Мельник, В. М. Основи економічного аналізу (короткий теоретико-методологічний курс) [Текст]: навч. посіб.- Ірпінь: Акад. ДПС України, 2000. – 182 с.
14. Барнгольц, С. Б. Методология экономического анализа деятельности хозяйствующего субъекта [Текст]: учеб. пособие / С. Б. Барнгольц, М. В. Мельник. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 240 с.
15. Малин, А. С. Исследование систем управления [Текст]: учебник для вузов / А. С. Малин, В. И. Мухин. — М.: ГУ 2002. – 400с.
16. Мельник, В. В. Исследование систем управления [Текст]: учебное пособие для вузов. / В. В. Мельник, Б. П. Титаренко., В. А. Волочиенко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: Академический Проект; Екатеринбург: Деловая книга – 2003. – 352 с. – («Gaudeamus»).
17. Фрейдина, Е. В. Исследование систем управления [Текст] : учеб.пособ. / Е. В. Фрейдина; под. ред. Ю. В. Гусева. – Москва: Изд-во «Омега-Л», 2008. – 367 с.
18. Вахрушина, М. А. Управленческий анализ [Текст]: учеб.пособие / М. А. Вахрушина.— 2-еизд. – М.: Омега-Л, 2005. – 432с.
19. Шеремет, А. Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности [Текст]/ А. Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 416 с.
20. Экономический анализ: Основы теории. Комплексный анализ хозяйственной деятельности организации [Текст]: учебник / под ред. проф. Н. В. Войтоловского, проф. А. П. Калининой, проф.

---

И. И. Мазуровой. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Высшее образование, 2007. – 513 с. – (Университеты России).

21. Тришкина, Н. А. *Управленческий анализ в отраслях промышленности [Текст]: курс лекций / Н. А. Тришкина.* – М.: МИЭМП, 2006. – 112 с.
22. *Економічний аналіз [Текст]: практикум / Є. В. Мних, Н. С. Барабаш, А. Д. Бутко / За ред. проф. Є. В. Мниха.* – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 431 с.
23. *Тарасенко, Н. В. Економічний аналіз [Текст]: навчальний посібник /Н. В. Тарасенко.* – Львів: «Новий світ-2000», 2006. – 344 с.
24. *Світкарь, В. А. Управлінський економічний аналіз [Текст]/ В. А. Світкарь.* – Донецьк: ІЕП НАН України – Полтавський кооперативний інститут, 1999. – 82 с.
25. *Герасименко, Г. П. Управленческий, финансовый и инвестиционный анализ [Текст]: практикум / Г. П. Герасименко, Э. А. Маркарьян, Е. П. Шумилин.* – 2-е изд., пер. и доп. – М.: ИКЦ «Март»; Ростов н/Д: Издательский центр «Март», 2008. – 160 с.
26. *Филиппова, С. В. Управленческий анализ: теория и практика [Текст]/ С. В. Филиппова.* – К.: АВРИО, – 2004. – 336 с.
27. *Герасимова, Е. Б. Экономический анализ: задания, ситуации, руководство по решению [Текст]/ Е. Б. Герасимова, Е. А. Игнатова.* – М.: ФОРУМ, 2011. – 176 с.

## References

1. *Bolyuh M. A., Burchevskyy, V. Z., Gorbatyuk, M. I. et al. (2003). Economic analysis, edited M. G. Chumachenko.* Kyiv: Kyiv National Economic University.
2. *Hrabovetsky, B. E. (2009). Economic Analysis.* Kyiv: Center of Literature.
3. *Kostenko, T. D., Pidhora, Ye. O., Ryzhykov, V. S. et al. (2007). Economic analysis and diagnostics of modern enterprise.* Kyiv: Center of Literature.
4. *Mnykh, Ye. V., Ferents, I. D. (2000). Economic Analysis.* Lviv: Army Ukraine.
5. *Ivakhnenko, V. M. (2006). Course of Economic Analysis.* Kyiv: Knowledge.
6. *Slutskyn, M. L. (2001). Management company analysis.* St. Petersburg.: SPbSUEF.
7. *Seredinska, V. M., Zahorodna, O. M., Fedorovych, R. V. (2010). Economic Analysis.* Ternopil: Aston Publishing.
8. *Martinenko, M. (2005). Fundamentals of Management: Kyiv: Caravel.*
9. *Gerasimov, B. I., Konovalov, T. N., Satalkyna, N. I. (2008). Comprehensive economic analysis of the financial activities of the organization.* Tambov: Tambov. State. Tehn. University Press.
10. *Sych, E. M., Kravchuk, G., Il'chuk, V. P. (2004). Management review of business entities.* Kyiv: Aspect-Poligraf.
11. *Simenko, I. V. (2009). Management Analysis: a contradiction in forming. terminology Retrieved September 15, 2013, from: [http://archive.nbuv.gov.ua/Portal/Soc\\_gum/Tiru/2009\\_28\\_3/41.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/Portal/Soc_gum/Tiru/2009_28_3/41.pdf).*
12. *Konova, D., Kulikov, A. (1997). Management diagnostics. Consultant Director, 7 (43), 28-31.*
13. *Melnyk, V. M. (2000). Fundamentals of Economic Analysis (brief theoretical and methodological course).* – Irpin: Akad. STS of Ukraine.
14. *Barnholts, S. B. (2003). Methodology of economic analysis of the economic entity.* Moscow: Finance and Statistics.
15. *Malin, A. S., Mukhina, V. I. (2002). Study of Control.* Moscow: GU.
16. *Mylnyk, V. V., Titarenko, B. P., Volochyenko, V. A. (2003). Study of Control Academic Project, Ekaterinburg: Business book.*
17. *Freydyna, E. V. (2008). Study of Control.* Moscow: Omega -L.
18. *Vahrushina, M. A. (2005). Management analysis.* Moscow: Omega-L.
19. *Sheremet, A. D. (2006). Comprehensive analysis of economic activity.* Moscow: INFRA- M.
20. *Voytolovskiy, N. V., Kalynyna, A. P., Mazurova, I. I. (2007). Economic Analysis: Fundamentals of the theory. Comprehensive analysis of the activities of the organization.* Moscow: Higher education.
21. *Tryshkyna, N. A. (2006). Management analysis in industries.* Moscow: MYEMP.
22. *Mnych, E. V., Barabash, N. S., Butko, A. D. (2005). Economic Analysis.* Kyiv: Tsentr navchal'noyi literatury.
23. *Tarasenko, N. V. (2006). Economic Analysis.* Lviv: The New World -2000.
24. *Svitkar, V. A. (1999). Managerial Economics Analysis.* Donetsk: IEF NAS of Ukraine – Poltava Cooperative Institute.
25. *Gerasimenko, G. P., Markaryan, E. A., Shumylyn, E. P. (2008). Administrative, financial and investment analysis.* Moscow: Mart, Rostov n / D: Mart.
26. *Fylyppova, S. V. (2004). Management analysis: theory and practice.* Kyiv: AVRYO.
27. *Herasymova, E. B., Ignatova, E. A. (2011). Economic analysis. Tasks, situation, manual solutions.* Moscow: Forum.

Стаття надійшла до редакції 30.10.2013 р.