

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-6>

УДК 658:005

## МІСЦЕ АНАЛІЗУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

### THE PLACE OF ANALYSIS IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF ENTERPRISE

**Якимчук Тетяна Володимирівна**кандидат економічних наук, старший викладач,  
Національний університет харчових технологій  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1138-118X>**Лисенко Олена Анатоліївна**кандидат фізико-математичних наук, доцент,  
Національний університет харчових технологій  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0482-2477>**Iakymchuk Tetiana, Lysenko Olena**  
National University of Food Technologies

У статті розглянуто місце аналізу в системі менеджменту підприємства за допомогою системно-елементного, системно-функціонального та системно-інформаційного підходів. З точки зору даного дослідження в системі менеджменту підприємства доречно виділяти керуючу, керовану підсистеми та підсистему аналітичної переробки інформації для забезпечення інформаційного підґрунтя прийняття та реалізації управлінських рішень. В системі менеджменту функції можна розглядати як дії на шляху досягнення поставлених цілей. Для кожної з функцій було розглянуто мету, об'єкти аналізу та можливі управлінські рішення. Аналіз є важливою складовою кожної функції, проте враховуючи безперервність процесу управління, аналіз може розглядатися в межах функції контролю. Були зазначені основні критерії / індикатори на кожному етапі прийняття та реалізації управлінського рішення, за допомогою аналізу яких інформаційно забезпечується управлінський процес. Узагальнено основні показники, які можуть оцінити ефективність менеджменту підприємства.

**Ключові слова:** аналіз, підприємство, система менеджменту, функції, показники, управлінські рішення, інформація.

The article discusses the place of analysis in the management system of enterprise according to system-element, system-functional and system-information approaches. There is no single definition of the term "management system", so scientists interpret it in different ways. Management system is usually understood as interrelated elements (sub-systems) that, in their interaction, allow to achieve set goals, which in turn must be coordinated with management problems. In terms of this study, it is advisable to discern managing (subject of management) and managed (object of management) sub-systems, the sub-system for analytical processing of information to ensure the information base for the adoption and implementation of managerial decisions in the management system of the enterprise. The influence of the subject on the object of management is carried out through the implementation of the adopted managerial decisions, the achievement of the set goals is carried out during the implementation of management functions. Since functions of management (planning, organizing, controlling and leading) can be considered as actions in achieving the goals in the management system, the purpose, objects of analysis and possible management solutions for each function are considered. Analysis is important component of every function, but given the continuity of the management process, analysis can be considered within the framework of the controlling function. The main criteria/indicators at each stage of adoption and implementation of managerial decisions are indicated. Analysis of that indicators helps to ensure the management process with necessary information. The main indicators that can evaluate the management effectiveness of enterprise are summarized. In general, the effectiveness of management is evidenced by the relationship between the set goals and the level of their achievement, that is, between the managerial decisions and their consequences. In the future, it is advisable to consider properly the methods of quantitative evaluation of the enterprise's management system.

**Keywords:** analysis, enterprise, management system, functions, indicators, managerial decisions, information.

**Постановка проблеми.** Сьогодні вітчизняні суб'єкти господарювання опинились в надзвичайно складних умовах функціонування, коли ключовим завданням для багатьох з них стає підтримання досягнутого рівня ефективності основної діяльності та стабілізація подальшого їх розвитку. В цих умовах як ніколи раніше актуальним є прийняття зважених управлінських рішень для мінімізації негативних наслідків впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємств / організацій та їх структурних підрозділів, а також досягнення раціональності у реалізації прийнятих рішень та в управлінні бізнесом в цілому. Тому, нині доречно удосконалювати систему менеджменту, використовувати ефективні та дієві підходи, методи та прийоми управління, а також наукові надбання для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. В цьому контексті особливої уваги потребує забезпечення належного інформаційного підґрунтя для прийняття рішень та відповідно дослідження існуючих інструментів та видів аналізу на різних етапах взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, що й породжує актуальність даної теми.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями, пов'язаними з дослідженням проблем управління та пошуком способів удосконалення системи менеджменту підприємства, займалися як іноземні, так і вітчизняні фахівці та науковці. Також широко у науковій літературі розглядались питання аналізу, в тому числі досліджувались проблеми аналізу діяльності підприємств, ефективності використання різноманітних ресурсів та активів, ефективності роботи менеджерів тощо.

Серед науковців є ті, хто приділяв увагу питанням аналізу та діагностики (діагностику в наукових працях досить часто ототожнюють з економічним та фінансовим аналізом, розглядають її як напрям аналізу або як процес, складовою якого є аналіз) в системі менеджменту підприємства – це Н. М. Василік [1], Р. М. Скриньковський та Г. Павловська [7], М. В. Рибаків [5], Л. М. Черчик [8], Н. Ю. Подольчак [3], Т. Г. Камінська [2] та інші.

Попри досить значну увагу в наукових колах як до проблем аналізу, так і менеджменту, залишаються дискусійними питання застосування аналізу і його місця в системі менеджменту підприємства [7; 2]. Це й породжує актуальність даної статті.

**Постановка завдання.** Метою даного дослідження є уточнення місця аналізу в системі менеджменту підприємства на основі

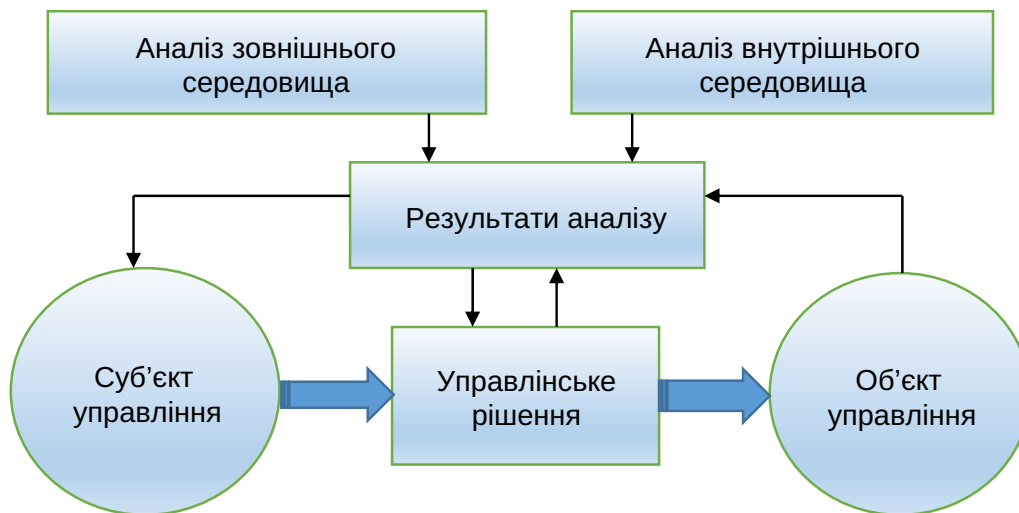
узагальнення наукових здобутків у сфері аналізу та менеджменту підприємства.

Для досягнення поставленої мети використані такі методи наукового дослідження як аналіз, синтез, узагальнення та монографічний метод. Для дослідження системи менеджменту і місця аналізу в ній використані такі підходи як системно-елементний, системно-функціональний та системно-інформаційний [4].

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Єдине визначення поняття «система менеджменту» відсутнє, що дає можливість науковцям по-різному трактувати його [6]. Критичний аналіз наукових літературних джерел дозволив визначити, що під системою менеджменту, як правило, розуміють взаємопов'язані елементи (підсистеми), які у своїй взаємодії дозволяють досягти поставлених цілей, які в свою чергу повинні бути узгоджені з проблемами управління. Перерахувати всі елементи у складній системі не видається можливим, тож науковці виокремлюють складові системи менеджменту залежно від цілей своїх досліджень.

Неодмінними елементами системи менеджменту є суб'єкт (керуюча підсистема) та об'єкт (керована підсистема) управління. Вплив суб'єкта (менеджерів, власників, спеціалістів, які здійснюють управлінську діяльність в межах своїх компетенцій) на об'єкт управління (складові середовища діяльності підприємства) здійснюється шляхом реалізації прийнятого управлінського рішення (рис. 1).

Прийняття ефективного управлінського рішення виключно на основі попереднього досвіду та інтуїції, на основі використання застарілих підходів до ведення бізнесу та без урахування досягнень науки нині унеможливується через турбулентність та непередбачуваність зовнішнього середовища. Натомість все більшої популярності набуває управління на основі даних, отриманих в результаті аналізу. Адже, аналіз є досить ефективним способом обґрунтування управлінських рішень та підвищення рівня ефективності їх реалізації – забезпечує суб'єкт управління необхідною інформацією про стан зовнішнього та внутрішнього середовища, а також про стан об'єкта управління до, під час та після управлінського впливу на нього. В залежності від потреб суб'єктів управління для отримання інформації в процесі прийняття та реалізації управлінського рішення можуть бути використані традиційні,



**Рис. 1. Вплив суб'єкта на об'єкт управління з урахуванням результатів проведеного аналізу**

*Джерело: побудовано авторами*

математичні та евристичні методи аналізу. В залежності від об'єкту управління можуть бути застосовані відповідні інструменти того чи іншого виду аналізу.

Вплив на об'єкт управління та досягнення поставлених цілей здійснюються у ході реалізації функцій – планування, організації, мотивації та контролю. В системі менеджменту саме функції можна розглядати як дії [6] на шляху досягнення поставлених цілей (табл. 1).

Для успішної реалізації кожної функції менеджменту доречно забезпечити суб'єкт управління необхідною інформацією про стан та імовірний подальший розвиток об'єкта управління за допомогою ретроспективного, оперативного та перспективного аналізу. Проведення ретроспективного та оперативного аналізу дозволяє усунути існуючі недоліки в роботі підприємства, але не дає можливості реагувати на непередбачувані зміни факторів середовища. Тому, доречно доповнювати ретроспективний аналіз на етапі планування методами перспективного аналізу, хоча вони на сьогоднішній день ще недостатньо розроблені та досліджені.

Якщо розглядати кожну функцію окремо, то її здійснення потребує обґрунтування дій – інформаційного підґрунтя, забезпеченого необхідним аналізом. У зв'язку з цим науковці розглядають аналіз як складову різних функцій менеджменту, невід'ємну частину при обґрунтуванні та реалізації управлінських рішень, оцінці їх ефективності. Проте, враховуючи те, що управління – це безперервний процес, то результати аналізу отримані на

певному етапі управління можуть бути використані і в подальшому. Якщо говорити про безперервність управління, то аналіз можна розглядати як функцію контролю – аналіз може здійснюватися для потреб попереднього, поточного та остаточного контролю з метою інформаційного забезпечення управлінських рішень. Тому, розглянемо надходження інформації в процесі прийняття та реалізації управлінських рішень (рис. 2).

Для ефективної реалізації прийнятих управлінських рішень доречно обрати джерела інформації, методи аналізу стану підприємства та сформулювати перелік індикаторів для моніторингу процесу прийняття, реалізації запланованих рішень та корегування дій. На кожному етапі прийняття та реалізації управлінських рішень на основі аналізу повинен бути сформований ряд показників, які дозволяють отримати інформацію для подальших дій. Варто зауважити, що управління на основі даних потребує кропіткої аналітичної роботи на підприємстві і постійної взаємодії між аналітиками та суб'єктами управління – має бути налагоджений постійний збір даних, які відповідають певному етапу прийняття та реалізації управлінських рішень; зібрані дані повинні бути орієнтиром для всіх учасників управлінського процесу.

Крім інформаційного забезпечення управлінського процесу, за допомогою аналізу (наприклад, за допомогою методів багатовимірного аналізу [3]) можна оцінити й ефективність менеджменту підприємства в цілому та окремих його структурних час-

Таблиця 1

## Застосування аналізу під час реалізації функцій менеджменту підприємства

Функція менеджменту	Об'єкт аналізу	Мета аналізу в управлінні	Прийняття рішення
Планування	Наявні ресурси підприємства. Інтереси зацікавлених осіб. Складові внутрішнього і зовнішнього середовища.	Оптимальне використання наявних ресурсів. Збалансування цілей зацікавлених осіб. Оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення конкурентних переваг.	Вибір альтернатив подальшого розвитку об'єкта управління. Визначення способів досягнення поставлених цілей.
Організація	Здібності працівників. Функціональні обов'язки.	Уникнення дублювання функцій. Забезпечити підпорядкованість об'єкта суб'єкту управління.	Розподіл обов'язків між працівниками. Визначення часових орієнтирів для виконання поставлених завдань.
Мотивація	Рівень досягнення поставлених цілей на різних часових проміжках. Мотиваційні стимули.	Підтримка своєчасної реалізації прийнятого рішення. Підвищення рівня зацікавленості учасників у досягненні поставлених цілей.	Вибір способів впливу на мотивацію працівників.
Контроль	Результати діяльності підприємства. Результати реалізації прийнятих управлінських рішень. Використані ресурси підприємства.	Оцінювання ефективності менеджменту. Оцінювання ефективності використання ресурсів. Оцінювання рівня досягнення поставлених цілей. Ідентифікація існуючих проблем.	Внесення коректив у діяльність підприємства та в систему менеджменту, визначення премій менеджерам або зміна менеджменту.

Джерело: складено авторами

тин. Загалом, ефективність менеджменту оцінюється перш за все результативністю діяльності підприємства та організації. Тому, досить часто для визначення ефективності менеджменту використовують фінансові показники як підприємств / організацій, так і їх структурних підрозділів та відділів для оцінки менеджменту нижчого рівня. А саме, оцінюється рівень досягнення поставлених цілей та виконаних завдань у заданому часовому проміжку, рівень задоволення інтересів всіх зацікавлених осіб (власників бізнесу, працівників, акціонерів, споживачів, постачальників); співвідносяться планові показники з досягнутим рівнем, затрачені ресурси з отриманим результатом.

Варто зауважити, що на значення вище вказаних показників можуть впливати як зовнішні, так і внутрішні чинники. Якщо зміни значень показників ефективності діяльності відбулись за рахунок впливу непередбачуваних та складно прогнозованих чинників зовніш-

нього середовища, то це необхідно врахувати при інтерпретації значень показників, інакше можна некоректно охарактеризувати рівень менеджменту підприємства. З іншого боку, зміни у результативності діяльності підприємства викликані впливом внутрішніх чинників є, як правило, показником хибних рішень з боку менеджменту підприємства.

**Висновки з проведеного дослідження.** Аналіз посідає важливе місце в системі менеджменту підприємства – забезпечує суб'єктів управління інформацією, яка дозволяє обґрунтовано приймати управлінські рішення та своєчасно їх корегувати. Тож, з точки зору даного дослідження, в системі менеджменту підприємства доцільно виокремити керуючу та керовану підсистему управління, а також підсистему аналітичної переробки інформації про стан внутрішнього і зовнішнього середовища, об'єкта управління для інформаційного забезпечення управлінських рішень.

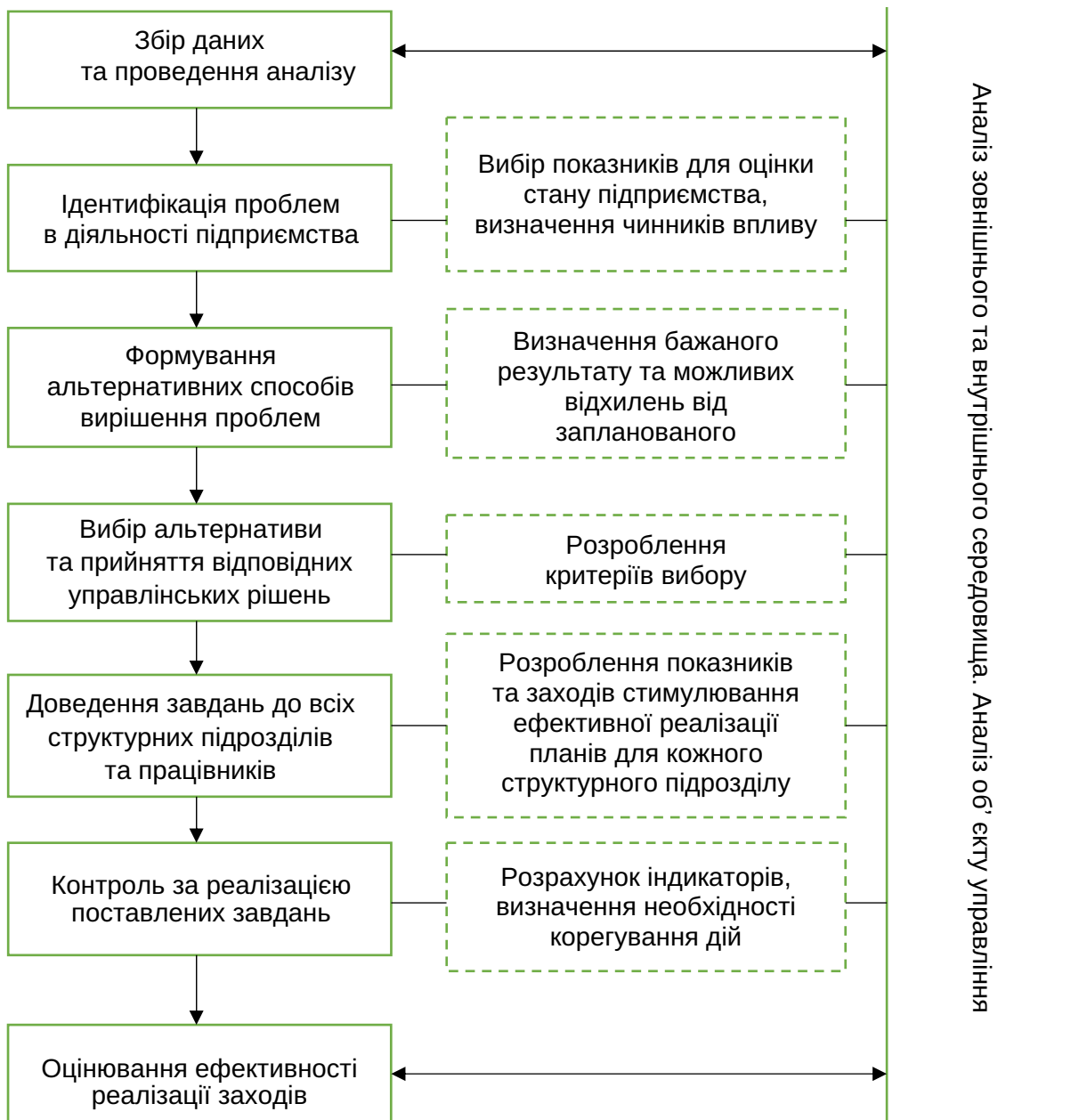


Рис. 2. Процедура прийняття та реалізації управлінських рішень на основі аналізу

Джерело: побудовано авторами

Кожна дія (функція) менеджменту потребує обґрунтування, в чому допомагають різноманітні методи та інструменти аналізу. Аналіз є невід'ємною складовою кожної окремо розглянутої функції. Проте, враховуючи безперервність процесу управління, аналіз можна розглядати в межах функції контролю. Розглядаючи основні етапи процесу управління, варто зазначити, що на кожному етапі прийняття та реалізації управлінських рішень повинні бути розроблені критерії та / або

показники, аналіз яких забезпечить належне інформаційне підґрунтя.

Ефективність роботи системи менеджменту також може бути оцінена за допомогою аналізу, для чого в подальшому доцільно детально дослідити методи кількісного оцінювання цієї системи. Загалом, про ефективність менеджменту свідчить взаємозв'язок між поставленими цілями і рівнем їх досягнення, тобто між управлінськими рішеннями та їх наслідками.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Василик Н. М. Економічний аналіз в управлінні діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*. 2018. Том 28, № 3. С. 154–161.
2. Камінська Т. Г. Управлінський облік, аналіз і контроль в системі менеджменту на підприємстві. *Облік і фінанси АПК*. 2009. № 3. URL: <https://magazine.faaaf.org.ua/upravlinskiy-oblik-analiz-i-kontrol-v-sistemi-menedzhmentu-na-pidpriemstvi.html>.
3. Подольчак Н. Ю. Соціально-економічна ефективність систем менеджменту підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 2 (140). С. 47–56.
4. Полінкевич О. М. Підходи до аналізу підприємницьких систем. *Економічний форум*. 2016. № 2. С. 200–205.
5. Рибаків М. В. Діагностичні та контролінгові процедури в управлінні аграрними підприємствами. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2017. № 1. С. 66–75.
6. Савченко О. Р. Порівняльна характеристика поглядів трактування сутності понять «система» та «система менеджменту». *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2010. Вип. 4. С. 221–226.
7. Скриньковський Р. М., Павловські Г. Діагностика в системі менеджменту підприємства. *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 199–205.
8. Черчик Л. М. Діагностика в системі стратегічного менеджменту підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 2 (10). С. 150–155.

## REFERENCES:

1. Vasylyk N. M. (2018) Ekonomichnyi analiz v upravlinni diialnistiu pidpriemstva [Estimation of efficiency of resource potential management of enterprise]. *Ekonomichnyy analiz*, vol. 28, no. 3, pp. 154–161. [in Ukrainian]
2. Kaminska T. H. (2009) Upravlinski oblik, analiz i kontrol v systemi menedzhmentu na pidpriemstvi [The administrative account, analysis and control in system of management on enterprise]. *Oblik i finansy APK*, no. 3. Available at: <https://magazine.faaaf.org.ua/upravlinskiy-oblik-analiz-i-kontrol-v-sistemi-menedzhmentu-na-pidpriemstvi.html>. [in Ukrainian]
3. Podolchak N. Yu. (2013) Sotsialno-ekonomichna efektyvnist system menedzhmentu pidpriemstva [Socio-economic efficiency of enterprise management]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of economics*, no. 2(140), pp. 47–56. [in Ukrainian]
4. Polinkevych O. M. (2016) Pidkhody do analizu pidpriemnytskykh system [Approaches to the analysis of entrepreneurial]. *Ekonomichnyi forum – Economic forum*, no. 2, pp. 200–205. [in Ukrainian]
5. Rybakov M. V. (2017) Diahnostychni ta kontrolinhovi protsedury v upravlinni ahrarnymy pidpriemstvamy [Mechanisms of Controlling and Diagnostic Procedures Implementing in the Management of Agricultural Enterprises]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky – Actual problems of innovative economy*, no. 1, pp. 66–75. [in Ukrainian]
6. Savchenko O. R. (2010) Porivnialna kharakterystyka pohliadiv traktuvannia sutnosti poniat «systema» ta «systema menedzhmentu» [Comparative description of looks of interpretation of essence of concepts "system" and "management system"]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu Ekonomichni nauky – Bulletin of Chernivtsi institute of trade and economics. Economic sciences*. Issue IV (40), pp. 221–226. [in Ukrainian]
7. Skrynkovskyi R. M., Pavlovski H. (2016) Diahnostyka v systemi menedzhmentu pidpriemstva [Diagnosis in the Enterprise Management System]. *Problemy ekonomiky – The problems of economy*, no. 3, pp. 199–205. [in Ukrainian]
8. Cherchuk L. M. (2017) Diahnostyka v systemi stratehichnoho menedzhmentu pidpriemstva [Diagnostics in strategic management enterprise]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific bulletin of Polissia*, no. 2(10), p. 2, pp. 150–155. [in Ukrainian]