

**Чорна Л.О.**, доктор економічних наук,  
професор, професор кафедри бізнесу і права,  
Вінницький соціально-економічний інститут  
університету «Україна»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7142-4597>

**Жукова О.А.**, старший викладач кафедри  
бізнесу і права

Вінницький соціально-економічний інститут  
Університету «Україна»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8751-5071>

**Гачковський О.М.**, здобувач вищої освіти  
спеціальності «Менеджмент»

Вінницький соціально-економічний інститут  
Університету «Україна»

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-25-2>

## АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

### ANALYSIS OF ECONOMIC ACTIVITY OF AN ENTERPRISE AS A TOOL FOR MAKING MANAGEMENT DECISIONS

**Анотація.** В статті розкрито сутність поняття «управлінське рішення» та «процес прийняття управлінського рішення». Зазначено що даний процес є циклічним і складається з шести етапів. Обґрунтовано необхідність застосування економічного аналізу, адже лише за умов розкриття причинно-наслідкових зв'язків можна виявити проблеми та визначити напрямки підвищення ефективності діяльності суб'єкту господарювання.

**Ключові слова:** управлінське рішення, управління підприємством, економічний аналіз, аналіз господарської діяльності, фінансовий результат, ефективність функціонування підприємства.

**Abstract.** The article reveals the essence of the concept of «management decision» and «the process of making a management decision». It is noted that this process is cyclical and consists of six stages. The need to apply economic analysis is substantiated, because only under the conditions of disclosure of cause-and-effect relationships, problems can be identified and directions for improving the efficiency of the business entity can be determined.

**Keywords:** management decision, enterprise management, economic analysis, analysis of economic activity, financial result, efficiency of enterprise functioning.

*Постановка проблеми.* Сучасне підприємство являє собою складний комплекс, динамізм і злагодженість роботи усіх підрозділів який забезпечуються механізмом управління. Управління підприємством – це процес планування, організації, мотивації, контролю й регулювання дій персоналу, постановки стратегічних цілей і тактичних завдань підприємства, ухвалення управлінських рішень і забезпечення їх виконання. [1, с.125] Невміння аналізувати господарську ситуацію та визначати «вузькі місця» в економічній діяльності підприємства призводить до зниження ефективності роботи і прийняття невірних управлінських рішень. А як наслідок – збитки, фінансовий крах і банкрутство. Аналіз господарської діяльності підприємства є важливим інструментом для прийняття управлінських рішень. Він дозволяє оцінити ефективність діяльності підприємства, виявити проблемні місця та надати підставу для прийняття рішень щодо покращення ситуації.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Дослідженням аналізу господарської діяльності як складової прийняття управлінських рішень присвячено праці вітчизняних та закордонних вчених, а саме: М.І. Баканова, С.І. Барнгольц, Н.Г. Гончаренко, В.М. Івахненко, Я.О. Ізмайлова, Є.В. Мниха, Г.В. Савицької, В.В. Сопка, М.Г. Чумаченка та інші. Використання теорії і практики економічного аналізу господарської діяльності при прийнятті управлінських рішень потребує подальшого дослідження щодо розширення його сфери застосування.

*Формулювання цілей статті.* Метою дослідження є теоретико методичні підходи прийняття управлінських рішень на основі даних економічного аналізу господарської діяльності.

*Об'єктом дослідження* є процес прийняття управлінських рішень. Предметом дослідження виступає економічний аналіз як складова організаційного забезпечення прийняття управлінського рішення.

*Виклад основного матеріалу.* Господарська діяльність підприємства нерозривно пов'язана із розробкою, прийняттям і реалізацією управлінських рішень. Прийняття управлінського рішення базується на системі знань, які відображають сутність понять «закономірність» і «рішення». Основними рисами теорії прийняття рішень є: об'єктивна реальність, логічна цілісність, здатність до розвитку, відносна самостійність, активний вплив на практику. [2]

Поняття «управлінське рішення» розглядається авторами як результат вибору суб'єктом (органом) управління способу дій, спрямованих на розв'язання певної проблеми управління. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. пропонують наступне визначення поняття управлінського рішення – це початковий і основний момент в організації діяльності кожного керівника. У цьому зв'язку, управлінське рішення може розглядатися як основний зміст процесу управління і важливий інструмент системного підходу до керованого об'єкта. Семенов А.К., Набоков В.І. дотримуються думки, що управлінське рішення – це знаходження певного варіанта дій за допомогою виявлення й оцінки альтернатив, здійснення цієї діяльності та її кінцевий результат. [7, с.14]

Процес прийняття рішення – це послідовність кроків, які допомагають вирішити конкретну проблему або задачу, обрати найбільш ефективні рішення з доступних варіантів та виконати їх. Даний процес носить циклічний характер і представляє собою послідовність етапів.

До основних етапів процесу прийняття рішення можемо віднести [2]:

1. Визначення проблеми або задачі, яку потрібно вирішити.
2. Збір необхідної інформації та аналіз доступних даних.
3. Формулювання альтернативних варіантів рішень та їх оцінка.
4. Вибір найбільш ефективного варіанту.
5. Реалізація вибраного рішення.
6. Оцінка результатів та коригування рішення, якщо потрібно.

В такій послідовності процес управління набуває керованого характеру та дає можливість проконтролювати виконання тих чи інших прийнятих рішень, а за відхилення від запланованих результатів (під впливом зовнішніх факторів) дає змогу здійснити вчасне коригування ситуації для досягнення поставленої мети [3, с. 53].

З управлінського погляду діяльність підприємств є системою, яка складається з економічних, соціальних, технічних та організаційних взаємопов'язаних елементів, які виступають складовими таких підсистем: такою, що управляється (керована), та такою, що управляє (керуюча), тобто це об'єкт і суб'єкт управління. Ефективність діяльності керуючої підсистеми змінюється залежно від цілей, що постають перед комплексною системою управління підприємством [4, с. 51].

У процесі прийняття рішення необхідно враховувати різноманітні фактори, такі як економічні, соціальні, політичні, технічні та інші. Крім того, потрібно бути готовим до того, що прийняте рішення може мати певні ризики та наслідки, які також потрібно враховувати [5].

Одним з основних етапів аналізу господарської діяльності підприємства є збір інформації про діяльність компанії. Ця інформація може бути отримана з фінансової звітності підприємства, звітів про роботу відділів, а також зі статистичних даних про ринок та конкурентів.

Після збору інформації необхідно провести її аналіз. Під час аналізу господарської діяльності усі явища вивчаються взаємопов'язано. Предметом аналізу господарської діяльності є зв'язки причин та наслідків процесів діяльності підприємств. Крім того, визначається вага впливу того чи іншого фактора. Лише за умов розкриття причинно-наслідкових зв'язків можна покращити ефективність діяльності суб'єкту господарювання, а також прийняти обґрунтоване управлінське рішення. Аналіз господарської діяльності можна розділити за напрямками:

1. Аналіз фінансового стану підприємства. Під час аналізу фінансової діяльності необхідно дослідити фінансові показники підприємства, такі як прибутковість, ліквідність, платоспроможність, ділову активність та ін. Інформаційним джерелом розрахунків є звіт про фінансовий стан (баланс), звіт про прибутки та збитки, звіт про рух грошових потоків.

2. Аналіз ринку та конкурентів. Цей напрям аналізу дозволяє виявити проблеми та можливості, які пропонує ринок, ключових гравців та прямих конкурентів.

3. Аналіз внутрішніх процесів. Аналіз внутрішніх процесів дозволяє дослідити організацію роботи підприємства та виявити проблеми, які можуть виникнути на різних етапах діяльності. Цей етап аналізу включає в себе вивчення процесів управління персоналом, фінансовими ресурсами, логістикою та іншими аспектами діяльності підприємства.

4. Аналіз зовнішнього середовища. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє виявити зміни, які можуть відбутися на ринку, в правовому полі, у політичній ситуації та інших аспектах, що можуть вплинути на діяльність підприємства.

5. Аналіз SWOT. Аналіз SWOT – це інструмент, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози. Цей інструмент допомагає приймати рішення та формувати стратегію розвитку підприємства.

Після проведення аналізу господарської діяльності підприємства, керівництво може прийняти рішення щодо подальшого розвитку компанії. Наприклад, якщо аналіз показав, що підприємство має проблеми зі збутом продукції, то управління може прийняти рішення щодо зміни маркетингової стратегії. Або якщо аналіз показав, що фінансовий стан підприємства погіршується, то управління може прийняти рішення щодо залучення додаткових фінансових ресурсів.

Завданням управління є забезпечення безперервного функціонування економічного суб'єкта. Для вироблення стратегії розвитку потрібно вміти оцінювати, взаємо пов'язувати і співвідносити процеси, що відбуваються у ньому, спрямовувати дії до досягнення поставленої мети. Встановлення взаємозв'язку та оцінювання діяльності підприємства і є завданням економічного аналізу у системі управління [5].

*Висновки.* Отже, аналіз господарської діяльності підприємства є важливим інструментом для прийняття управлінських рішень. Він дозволяє оцінити ефективність діяльності підприємства, виявити проблеми та недоліки, а також знайти можливості для покращення діяльності. Аналіз господарської діяльності має бути проведений на регулярній основі, оскільки зміни на ринку та у внутрішньому середовищі підприємства відбуваються досить швидко, і необхідно вчасно реагувати на ці зміни.

Крім того, важливо враховувати, що аналіз господарської діяльності повинен бути комплексним і охоплювати всі аспекти діяльності підприємства. Також необхідно використовувати різні інструменти аналізу, які доповнюють один одного.

Окрім того, для ефективного використання результатів аналізу необхідно мати досвідчений управлінський персонал, який зможе правильно інтерпретувати інформацію та приймати рішення на основі отриманих даних.

#### **Список використаних джерел**

1. Гринчуцький В.І., Карапетян Е.Т., Погрішук Б.В. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2010. 304 с. URL: <http://xn--e1ajqk.kiev.ua/wp-content/uploads/2019/12/Ekonomika-pidpri-mstv-Grinchuczkiy-V.-I..pdf>

2. Баєва О.В., Новальська Н.І., ЗгалатЛозинська Л.О. Менеджмент і адміністрування. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 326 с. URL: [https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/men\\_adm\\_2.pdf](https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/men_adm_2.pdf)
3. Гончаренко Н.Г. Прийняття обґрунтованих управлінських рішень на підставі економічного аналізу господарської діяльності підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск №30. 2020. С. 52-54. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/30\\_2020ua/12.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/30_2020ua/12.pdf)
4. Крупельницька І.Г, Євась Т.В., Жукова О.А. Теоретичні аспекти бізнес-адміністрування як складової системи управління підприємством. *Приазовський економічний вісник* №3(03). 2017. С. 50-53. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/22478/3/%D0%92%D0%B8%D0%BF%D1%83%D1%81%D0%BA\\_3%2803%29.pdf#page=50](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/22478/3/%D0%92%D0%B8%D0%BF%D1%83%D1%81%D0%BA_3%2803%29.pdf#page=50)
5. Жукова О.А., Киш Л.М. Організація і методика економічного аналізу. Вінниця: Вінницька газета, 2012. 301 с.
6. Литвин З., Серединська В. Аналіз як невід’ємний інструмент ефективності в системі управління підприємством. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/39578/1/237-240%20%D0%9B%D0%B8%D1%82%D0%B2%D0%B8%D0%BD.pdf>
7. Найдюк С.В. Сутність процесу прийняття управлінських рішень у державному управлінні. *Аспекти публічного управління* № 9 (23). С. 12-19. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/233892983.pdf>
8. Швед В.В., Парчевська Т.А. Сутність методів управління як основа ефективного управління підприємством. *Подільський науковий вісник*. 2022. № 3(23)-4(24). С. 112-117