

## **ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ АНАЛІТИЧНОЇ РОБОТИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА**

### *Анотація*

У статті надано узагальнюючу характеристику сучасного стану агропромислового комплексу України. Окреслені негативні тенденції обґрунтовано та пояснено в контексті найбільш вагомих недоліків аналітичної підсистеми кожного окремого сільськогосподарського підприємства. На базі проведеного моніторингу серед провідних господарюючих суб'єктів галузі були систематизовані головні проблеми, з якими стикається керівництво під час організації та ведення аналізу. Під час дослідження автором розкрито й деталізовано основні питання, які варто вирішити на етапі впровадження аналітичних досліджень в практику підприємства АПК. Значна увага приділена оцінці сучасного стану методичного та технічного оснащення аналітичної підсистеми. За результатами проведених досліджень обґрунтовано напрями удосконалення інформаційного забезпечення менеджменту через призму грамотно організованого економічного аналізу, що надалі посилить конкурентні переваги вітчизняних виробників сільськогосподарської продукції.

*Ключові слова:* сільське господарство, економічний аналіз, організація аналітичної роботи, система управління, управлінський аналіз, інформаційне забезпечення, методи аналізу, технічне забезпечення аналізу.

**А. Л. Романчук**, к.э.н., доцент,  
Черновицкий торгово-экономический институт КНТЭУ,  
г. Черновцы

## **ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ АНАЛИТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА**

### *Аннотация*

В статье дана обобщающая характеристика состояния агропромышленного комплекса Украины за последние годы. Указанные негативные тенденции обоснованы и объяснены с позиции наиболее значимых недостатков аналитической подсистемы каждого отдельного сельскохозяйственного предприятия. На основе проведенного мониторинга среди ведущих хозяйствующих субъектов области были систематизированы главные проблемы, с которыми сталкивается руководство во время организации и ведения аналитических исследований. Автором раскрыты и детализированы основные вопросы, которые следует решить на этапе внедрения анализа в практику предприятия АПК. Значительное внимание уделено оценке современного состояния методического и технического обеспечения аналитической подсистемы. По результатам проведенных исследований обоснованы направления усовершенствования информационного обеспечения менеджмента через призму грамотно организованного экономического анализа, что поможет в дальнейшем усилить конкурентные преимущества отечественных производителей сельскохозяйственной продукции.

*Ключевые слова:* agriculture, economic analysis, organization of analytical work, management system, management analysis, information support, analysis methods, technical support of analysis.

**Постановка проблеми.** Україна з часів незалежності виправдано вважається аграрною країною, що обумовлено вдалими георозташуванням і величезними запасами природних ресурсів, що дозволяють успішно займатися всіма напрямками сільського господарства. Але навіть за таких сприятливих обставин результати фінансово-господарської діяльності агропромислового комплексу далекі від бажаних, не кажучи про найнижчі сходинки, які займає Україна в світовому рейтингу за якістю і кількістю експортованої сільськогосподарської продукції.

Як стверджують провідні фінансові аналітики, головними проблемами, з якими стикаються вітчизняні підприємства даної стратегічно важливої галузі національної економіки, є: недостатній рівень конкурентоспроможності вітчизняної продукції для належного виходу на внутрішній та зовнішній ринки; відсутність грамотно сформованої стратегії розвитку на базі ґрунтовних аналітичних розрахунків та прогнозів; незадоволення всіх потреб населення та

підприємств-споживачів сільськогосподарської продукції високоякісними продуктами в необхідному обсязі задля виконання поставленої місії створення достатнього рівня продовольчої безпеки країни. Даний список є доволі узагальнюючим і поверхневим, адже кожна окрема господарююча одиниця поряд із властивими особливостями функціонування може поглибити перераховані «перешкоди до успіху» або спростувати існування деяких. Проте єдине, з чим не посперечаєшся, – проблема якісного інформаційного забезпечення системи управління. Адже сьогодні лише одиниці серед вітчизняних аграрних підприємств можуть похизуватися адаптованою до потреб менеджменту аналітичною роботою, від якої значною мірою залежить ефективність управлінських рішень та заходів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вже декілька десятиліть поспіль науковці і практики «б'ють тривогу» про відсутність грамотно організованого аналізу на сільськогосподарських підприємствах. Ці питання піднімаються на наукових конференціях, форумах, на захистах дисертаційних досліджень, в наукових працях провідних вчених. Серед науковців, чії доробки науково-практичного характеру можна вважати фундаментальними і вартими уваги, необхідно виділити таких представників: М. І. Ковальчук [3], С. В. Рилєєв [7, с. 372-383], В. А. Кундіус [5], Л. А. Савченко [8, с. 173-180], Л. С. Стецюк [9], О. Х. Давлетханова [2, с. 5-12] та ін. Проте на практиці результати таких досліджень не знайшли своєї реалізації, про що свідчать показники державної статистики. Саме тому необхідно поглиблено розкрити організаційні засади аналітичної роботи на вітчизняних підприємствах АПК, з покроковим роз'ясненням кожного етапу та можливістю адаптації таких процедур до сучасних реалій економічного життя.

**Метою статті** є розкриття послідовності організації аналізу як важливої інформаційної функції системи управління на сільськогосподарських підприємствах з акцентом на існуючі «прогалини» сьогодення та виділенням обґрунтованих напрямів їх усунення в найближчому майбутньому.

**Виклад основного матеріалу.** Тісний зв'язок між результатами господарської діяльності підприємств агропромислового комплексу і прийнятими управлінськими рішеннями не потребує жодних доведень і пояснень. Однак, розуміючи таку залежність, далеко не кожен керівник відповідної господарюючої одиниці прикладає максимум зусиль, щоб всі рішення управління були грамотними і прийнятими на підставі чітких й своєчасних аналітичних розрахунках, прогнозах, показниках.

Таблиця 1

**Стан та розвиток агропромислового комплексу України за 2012-2017 рр.\***

№ з/п	Показники	Роки					
		2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	Кількість сільськогосподарських підприємств, одиниці	68497	71058	75660	79284	74620	73150
2	Питома вага підприємств АПК, %	4,3	4,1	3,9	4,0	3,9	3,4
3	Сальдо фінансового результату (прибуток або збиток), млн грн, в т.ч.:						
	- розмір прибутку	26992,7	15147,3	21677,4	103137,6	91109,5	382,9
	- розмір збитку	33731,6	26356,3	51982,4	128592,3	103459,8	650,0
		-6944,4	-11271,8	-30501,1	-25743,2	-12846,6	-267,1
4	Питома вага збиткових підприємств в АПК	21,8	20,2	15,9	11,6	12,3	10,1
5	Рівень рентабельності діяльності, %	21,7	11,3	20,6	41,7	32,4	3,8

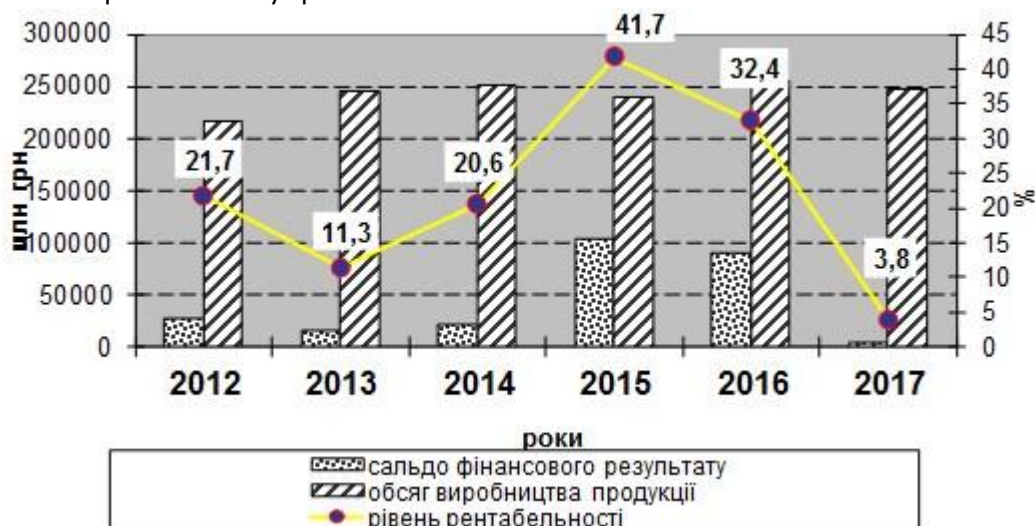
\* Джерело: [6].

Перш ніж робити будь-які висновки і пропозиції щодо удосконалення управлінських

підсистем, зокрема інформаційно-аналітичної, варто переконалися в існуванні проблеми, яка на пряму віддзеркалюється в результатах господарювання всього агропромислового комплексу України (табл. 1).

За даними Державної статистичної служби України [6] видно, що суб'єктів господарювання в сільськогосподарській сфері, починаючи з 2016 року, стає все менше. Таку тенденцію можна пояснити декількома вагомими причинами: складні умови господарювання, податковий тиск з боку держави, потреба в значних інвестиціях, жорстка конкуренція, занижені ціни на продукцію, що зменшує шанси на отримання позитивного фінансового результату тощо.

Ситуацію щодо неконкурентоспроможних та занижених цін на продукцію вітчизняного АПК підтверджує й графік на рис.1. Так, видно, що із зростаючою тенденцією виробництва сільськогосподарської продукції розмір позитивного сальдо фінансового результату стрімко скоротився у 2017 році з 90613,2 млн грн до 382,9 млн грн. Рівень рентабельності також сягнув за останні п'ять років свого критично низького значення – 3,8%. Така ситуація має занепокоїти кожного керівника. Проте варто пам'ятати, що поруч із зовнішніми факторами завжди є внутрішні резерви й невикористаний потенціал, які при правильному застосуванні можуть сприяти досягненню найкращих результатів. Тому успіх та подальший розвиток всього АПК – це не тільки відповідальність держави, але й значною мірою заслуга виваженого та ефективного управління.



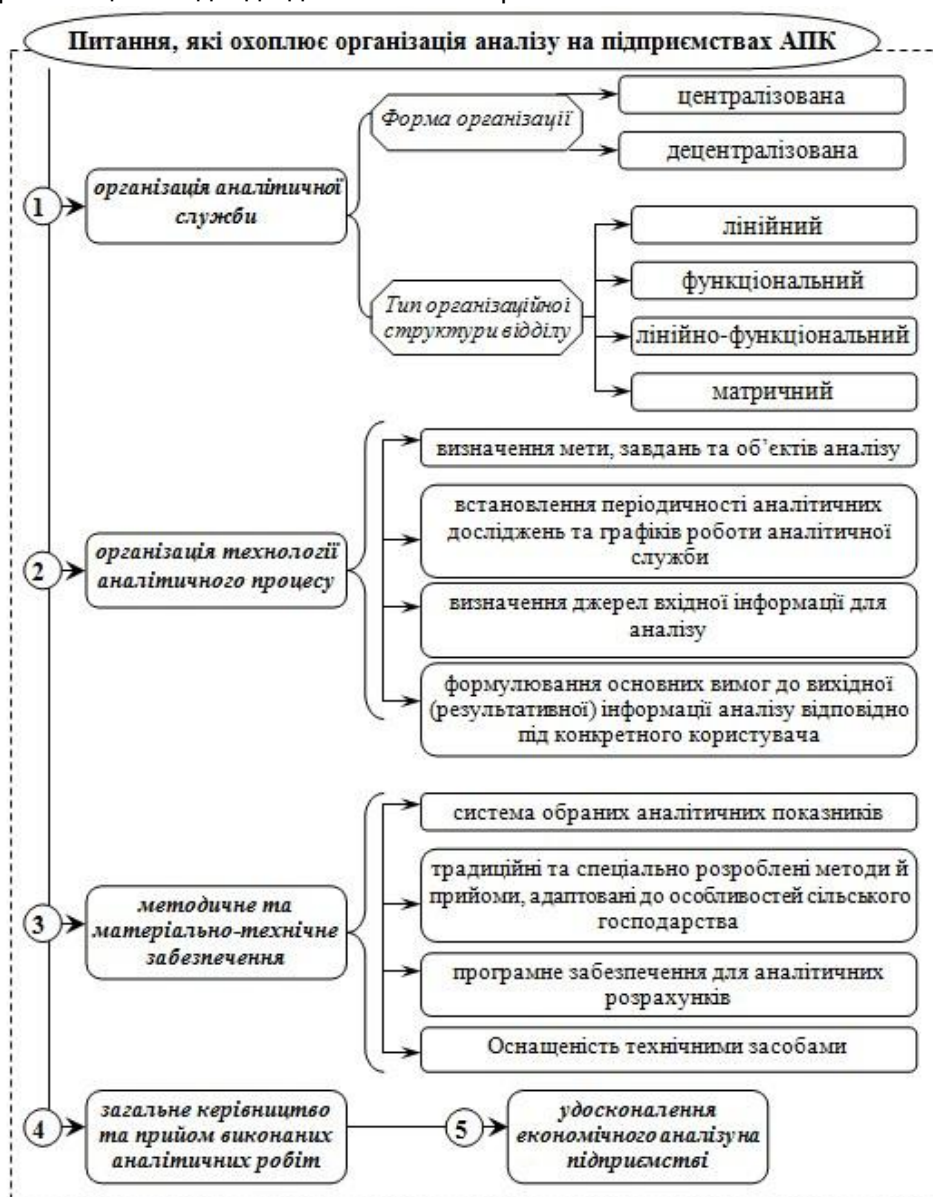
**Рис. 1. Динаміка результативних показників діяльності сільськогосподарських підприємств України за 2012-2017 рр.**

Вітчизняними дослідницькими центрами було проведено опитування найбільш потужних підприємств АПК. До такої вибірки потрапило 53 господарюючі одиниці з усієї території України. Більшість з них проводять аналіз господарської діяльності, проте отримані результати не задовольняють потреби управління. Пояснення такої ситуації, за словами керівництва таких підприємств, дозволило виділити найвагоміші недоліки, які слід усувати ще на стадії організації аналітичної роботи: а) 80% – інформація аналітичних розрахунків носить ретроспективний характер, лише констатуючи існуючий стан речей; б) 74% – вхідні дані, сформовані оперативним обліком, втрачають всю свою актуальність під час тривалого аналізу; в) 65% – переважна більшість обчислень виконується без належного програмного забезпечення та сучасних технічних засобів, що сповільнює рух інформаційних потоків до керуючої ланки [1, с. 61-67].

Для того, щоб вирішити такі «прогалини», необхідно чітко розуміти, що таке «організація аналізу» і який комплекс дій варто виконати при цьому. В науковій літературі запропоновано

чимало трактувань даного поняття. Проте чи не найглибшим є визначення, надане І. М. Ковальчук у ґрунтовній праці. Зі слів науковця, організація економічного аналізу на підприємствах сільського господарства охоплює комплекс заходів, що враховують новітні досягнення у галузі науки й техніки та спрямовані на удосконалення всієї аналітичної роботи через призму методик, методів та прийомів для посилення рівня ефективності всієї керуючої системи [3, с. 47-49]. Наслідком таких виважених дій має бути покращення фінансового становища господарюючого суб'єкта в найближчому майбутньому.

Питання, які входять в компетенцію керівника сільськогосподарського підприємства стосовно організації аналізу, подані на рис. 2. Варто зауважити, що виділити єдиний шаблон «ідеального» варіанту впровадження аналітичної роботи в систему управління для всіх суб'єктів господарювання – завдання надскладне. Адже розмір підприємства, матеріально-технічна база, тип підпорядкованості трудового персоналу, характер функціональних зв'язків, специфіка виробничих процесів є головними факторами, які й визначають оптимальні організаційні підходи до аналітичної роботи.



**Рис. 2. Характерні аспекти організації аналізу на сільськогосподарських підприємствах**

Так, для малих та середніх підприємств сільськогосподарського спрямування найбільш підходящою буде централізована форма організації аналізу із лінійною структурою аналітичного відділу, в той час як на великих агропромислових об'єднаннях доречним буде застосування децентралізованої форми із лінійно-функціональним або матричним типом структури аналітичного апарату.

Головною причиною, через яку багато вітчизняних підприємств АПК відмовляються від виконання аналітичних процедур – невідповідність отриманих результатів інформаційним потребам системи управління. Саме тому необхідно кардинально змінювати напрямок і характер аналізу: зі звичного фінансового на управлінський. Така пропозиція з належним аргументуванням була розкрита в праці С. В. Рилєєва [7, с. 373-383]. З його слів, управлінський аналіз для вітчизняних підприємств АПК не просто виконує роль інформаційного менеджменту, але й є «рятівним» кроком на шляху розробки ефективної стратегії розвитку [7, с. 380]. Так, у безперервному процесі управління сільськогосподарського підприємства саме такий різновид аналізу дозволяє налагодити тісний зворотний зв'язок між керованою та керуючою ланкою, тим самим створивши цілісність всієї системи управління.

Серед явних переваг управлінського аналізу варто виділити його високу функціональність, гнучкість та адаптованість до потреб внутрішнього управлінського апарату і в той же час здатність притримуватися принципу конфіденційності. Як стверджує В.А. Кундіус, саме через доступ до найбільш поглиблених і деталізованих вхідних даних цей різновид економічного аналізу, здатний максимально задовольнити всі інформаційні запити менеджерів різних рівнів [5, с. 80].

Технічне й методичне забезпечення аналізу - далеко не остання складова всього організаційного процесу на підприємствах сільського господарства. За даними проведеного моніторингу [1, с. 64] виявлена ситуація вказує про існування чималої кількості «прогалин» (рис. 3).

Схематично представлені на рис. 3 результати дослідження вказують на те, що значна кількість вітчизняних виробників сільськогосподарської продукції недбало ставляться до аналітичної підсистеми, користуючись застарілими принципами і засадами аналізу. Сьогодні аналіз може стати надійним «помічником» для будь-якого управлінця, якщо правильно його організувати та виконувати відповідні аналітичні дослідження.

Не просто математичні розрахунки за науково-обґрунтованими формулами є завданням, що постає перед працівником аналітичного відділу, а перш за все, формування стратегічно важливої інформації, яка надасть змогу всесторонньо оцінити кожний господарський процес, посилаючись на слабкі й сильні сторони, резерви і прогалини, виявить тих, хто допустив проблему, та тих, чий успіх допоміг всьому підприємству покращити свою результативність.

Економічний аналіз на підприємствах сільського господарства – це філософія бізнесу, яка у поєднанні із бухгалтерським обліком може створити грамотний та неупереджений «фундамент» для прийняття виважених та грамотних управлінських рішень.

**Висновки і перспективи подальших розвідок.** За результатами проведених досліджень розкрито весь комплекс питань, які повинні бути вирішені на стадії впровадження аналізу, для підприємств, що присвятили свою діяльність сільськогосподарському спрямуванню. Обрання кожної можливої альтернативи організаційних аспектів залежать від внутрішніх факторів, саме тому сформувавши єдиний «ідеальний» шаблон для всіх господарюючих суб'єктів неможливо. Особлива увага повинна бути приділена технічним та методичним аспектам аналітичної роботи. Під час дослідження поруч із виявленими «слабкими місцями» було запропоновано напрями, що в подальшому сприятимуть підвищенню ефективності всієї аналітичної підсистеми та зорієнтують її на сучасні вимоги управління.



**Рис. 3. Характерні риси сучасного технічно-методичного забезпечення аналізу та напрями його удосконалення на підприємствах АПК**

Головний лозунг даного дослідження – не просто пояснити, в яких напрямках має проводитися організація аналізу на сільськогосподарських підприємствах, а спонукати їхніх керівників відійти від формальних розрахунків до затребуваних й актуальних аналітичних досліджень. Адже майбутній розвиток вітчизняного АПК значною мірою залежить саме від грамотного управління кожним окремим господарюючим суб'єктом.

#### Список використаних джерел:

- Гринчак О. В. Оцінка інформаційно-комунікаційного забезпечення управління виробництвом у сільськогосподарських підприємствах / О. В. Гринчак, О. Х. Давлетханова // Економічний аналіз : зб. наук. праць / ТНЕУ. – Тернопіль : ВЦ «Економічна думка», 2015. – Том 22. – № 2. – С. 61-67.
- Давлетханова О. Х. Економічний аналіз ефективності системи управління сільськогосподарськими підприємствами / О. Х. Давлетханова, Я. Л. Миколайчук // Науковий огляд. – Т. 9. – №10 (2014). – С. 5-12.
- Ковальчук М. І. Економічний аналіз у сільському господарстві: навч.-метод. посібник / М. І. Ковальчук. – К.: КНЕУ, 2002. – 282 с.
- Козлюк Н. В. Теория и методология формирования управленческих и налоговых элементов учетно-аналитического комплекса сельскохозяйственных предприятий : дис. ... доктора эконом. наук : 08.00.12 / Козлюк Наталия Васильевна. – Орел, 2013. – 328 с.
- Кундиус В. А. Управленческий анализ деятельности предприятий агропромышленного комплекса : учеб. пособ. / В. А. Кундиус. – М. : КНОРУС, 2016. – 392 с.
- Офіційний сайт Державної статистичної служби України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
- Рилеев С. В. Управлінський аналіз в обліково-аналітичному комплексі сільськогосподарських підприємств / С. В. Рилеев // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. – Вип.1-2. Економ. науки. – Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2017. – С. 372-383.
- Савченко Л. А. Інформаційні технології на підприємствах агропромислового комплексу / Л. А. Савченко, Р. Я. Якимів // Вісник ХНТУСГ : Економічні науки. – Вип. 147. – Харків : ХНТУСГ, 2014. – С. 173-180.
- Стецюк Л. С. Організація аналітичної роботи на сільськогосподарських підприємствах [Електронний ресурс] / Л. С. Стецюк // Облік і фінанси АПК: бухгалтерський портал. – Режим доступу: <http://magazine.faaf.org.ua/organizaciya-analichnoi-roboti-na-pidpriemstvah.html>

10. Харченко В. В. До питання інформаційного забезпечення управління аграрного підприємництва / В. В. Харченко, В. Р. Онищук // Інноваційна економіка. – №5. – 2013. – С. 332-336.

**Alla Romanchuk**, PhD, Associate Professor,  
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of KNUTE,  
Chernivtsi

## **ORGANIZATIONAL ASPECTS OF ANALYTICAL WORK ON AGRICULTURAL ENTERPRISES**

### *Summary*

The article gives a general characteristic of the state of the agro-industrial complex of Ukraine in recent years. These negative trends are justified and explained from the position of the most significant shortcomings of the analytical subsystem of each individual agricultural enterprise. Based on the conducted monitoring among the leading economic entities of the region, the main problems faced by management during the organization and conduct of analytical studies were systematized. The author has uncovered and detailed the main issues that should be solved at the stage of introducing the analysis into the practice of the AIC enterprise. Considerable attention is paid to the assessment of the current state of methodological and technical support of the analytic subsystem. Based on the results of the conducted studies, the directions for improving the information support for management through the prism of competently organized economic analysis are justified, which will help to further strengthen the competitive advantages of domestic producers of agricultural products.

**Keywords:** agriculture, management system, management analysis, information support, management, information and analytical complex, development strategy.

### **References:**

1. Hrynychak, O.V., Davletkhanova, O.Kh. (2015). Estimation of information and communication support for production management in agricultural enterprises *Ekonomichnyj analiz [Economic analysis]*, vol. 2, pp. 61–67 (in Ukr.).
2. Davletkhanova, O.Kh., Mykolajchuk, Ya.L. (2014). Economic analysis of the efficiency of the management system of agricultural enterprises. *Naukovyj ohliad [Scientific review]*, vol. 10, pp. 5–12 (in Ukr.).
3. Koval'chuk, M.I. (2002). *Ekonomichnyj analiz u sil's'komu hospodarstvi [Economic analysis in agriculture]*, KNEU, Kyiv (in Ukr.).
4. Kozliuk, N.V. (2013). *Theory and methodology of formation of administrative and tax elements of accounting and analytical complex of agricultural enterprises*. Abstract to PhD dissertation, Accounting, Analysis and Audit, State University – educational-research and production complex, Orel (in Russ.).
5. Kundius, V.A. (2016). *Upravlencheskiy analiz deyatelnosti predpriyatiy agropromyshlennogo kompleksa [Managerial analysis of the activities of enterprises of the agro-industrial complex]*. KNORUS, Moskva (in Russ.).
6. Official site of the State Statistical Service of Ukraine. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (in Ukr.).
7. Rylieiev, S.V. (2017). Management analysis in the accounting and analytical complex of agricultural enterprises. *Visnyk Chernivets'koho torhovel'no-ekonomichnoho instytutu KNTEU [Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute of KNTEU]*, vol. 1-2, pp. 372-383 (in Ukr.).
8. Savchenko, L. A., Yakymiv, R. Ya. (2014). Information technologies at the enterprises of the agro-industrial complex. *Visnyk KhNTUSH: Ekonomichni nauky [Bulletin KhNTUSH: Economic sciences]*, vol. 147, pp. 173-180 (in Ukr.).
9. Stetsiuk, L.S. (2015). Organization of analytical work at agricultural enterprises. *Accounting and Finance of the AIC: Accounting Portal*. Available at: <http://magazine.faaf.org.ua/organizaciya-analitichnoi-roboti.html> (in Ukr.).
10. Kharchenko, V.V., Onyschuk, V.R. (2013). To the issue of information management of agrarian entrepreneurship management. *Innovatsijna ekonomika [Innovative economy]*, vol. 5, pp. 332-336 (in Ukr.).



**УДК 658.1**

**В. А. Чичун**, к.е.н., доцент,  
Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,  
м. Чернівці

## **ЗНАЧЕННЯ КУЛЬТУРИ УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

### *Анотація*

У статті доведено, що культура управління є складним та суперечливим процесом. Сьогодні культура управління виходить з глибокого розуміння тієї визначальної ролі, яку відіграє особистісний чинник у забезпеченні успішного досягнення цілей організації. Розглянуто визначення поняття «культура управління» різними дослідниками. Так, оволодіння культурою управління стає невід'ємною складовою професійного та особистісного становлення і