

у сільськогосподарських підприємствах Тернопільської області] [Текст] / Ольга Зигрій // Наука молода. Збірник наукових праць ради молодих вчених Тернопільської академії народного господарства. Економічні науки. – 2008. – Вип. 10. – С. 11-14.

7. Павчак, В. А. Економіка сільського господарства [Текст] / В. А. Павчак, Р. А. Іванух, В. Г. Поплавський. - К. : Вища школа, 1990. – 338 с.

8. Пархомець, М. К. Організаційно-економічні засади підвищення ефективності функціонування цукробурякового підкомплексу АПК [Текст] : монографія / М. К. Пархомець, О. Р. Олійник ; за ред. М. К. Пархомця. – Тернопіль : ТНЕУ, 2013. – 260 с. – До 50-річчя ТНЕУ.

9. Якель, Р. Цукрова галузь як тест на Європейський вибір України [Текст] / Р. Якель // Дзеркало тижня. – 2008. – 12-18 липня (№26). – С. 10.



Пуцентейло Петро
д.е.н., професор
Тернопільський національний економічний університет
м. Тернопіль

ОПЕРАТИВНИЙ АНАЛІЗ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Одним з важливих якостей сучасного управління є його оперативність. Оперативне управління є частиною інтегрованої системи менеджменту виробництва. Механізм оперативного впливу на керований об'єкт, зокрема собівартість виробленої продукції, дає можливість своєчасно здійснювати моніторинг негативних тенденцій формування собівартості та здійснити коригувальні дії щодо усунення виявлених відхилень з метою запобігання негативних результатів господарської діяльності. Тому в повсякденній діяльності кожного підприємства виникає необхідність проведення оперативного аналізу. Свою назву оперативний аналіз отримав в зв'язку з тим, що він орієнтований на вирішення завдань, що стоять перед оперативним управлінням фінансово-господарською діяльністю підприємства. Оперативний аналіз застосовується на всіх рівнях управління.

Сучасний оперативний аналіз – це елемент управлінського аналізу, проведення якого дає змогу формувати інформацію про проміжні результати діяльності для обґрунтування рішень щодо своєчасного впливу на бізнес-процеси з метою оперативного управління.

Оперативний аналіз – це сполучна ланка між різними функціями управління, це інструмент, що дає змогу приймати ефективні управлінські рішення, тобто послідовно і в строк досягати поставленої мети в умовах

підвищення конкуренції. Метою оперативного аналізу є своєчасне прийняття управлінських рішень в рамках здійснення виробничих процесів. Завдяки своєчасному забезпеченню контролю за раціональним використанням матеріально-фінансових ресурсів підприємства при виконанні технологічних операцій. Однак для оперативного аналізу необхідна достовірна та своєчасна, з певним рівнем деталізації, інформація. Адже діяльність підприємства – це функціонування єдиного організму, і підсумки вивчення окремих його частин без розгляду взаємозв'язку з іншими не зможуть відтворити реальні ситуації. Отже, незважаючи на те, що вибір об'єктів оперативного аналізу залежить від цілей оперативного управління, доцільним є виділення в якості об'єктів оперативного аналізу бізнес-процесів, з яких складається діяльність. Це дасть змогу отримати проміжну інформацію про результати діяльності, на які можна впливати і скорегувати в цілому хід діяльності.

Питома вага оперативного аналізу в загальній сукупності управлінських рішень збільшується з безпосереднім наближенням до виробничого процесу на підприємстві. За часом оперативний аналіз щільно наближений до моменту здійснення господарських операцій і ґрунтується на даних первинного обліку (бухгалтерського, оперативного, технічного, статистичного).

Аналіз організації і структури оперативного управління на підприємствах свідчить, що воно істотно не змінилося за останні десятиліття. Центральним місцем у структурі оперативного аналізу є обліково-аналітична служба, яка щодня проводить збір і аналіз інформації від структурних підрозділів для підготовки інформаційного забезпечення управлінського персоналу підприємства. Методи збору, обліку та фіксації цієї інформації є ручними, механізованими і автоматизованими, що відбивається на продуктивності праці облікових працівників структурних підрозділів та обліково-аналітичної служби.

Тому потрібна раціональна організація оперативної фінансової роботи, котра полягає у системі спостереження, оцінки, контролю та проведення заходів, що дає змогу усувати або приводити до нейтралізації несприятливі господарсько-фінансових процеси.

У сфері аналітичної роботи по оперативному фінансовому управлінню акцент аналітичної роботи здійснюється з виявлення внутрішньогосподарських резервів поліпшення фінансового стану за рахунок зниження собівартості продукції і витрат обігу, зростання грошових накопичень і рентабельності, прискорення оборотності оборотних коштів та інших чинників: наявність, повнота і ефективність використання нормативної бази управління підприємством; оцінка відхилення від планових показників, норм, нормативів, лімітів і планів для визначення відхилень тощо.

Обліково-аналітична оперативна служба підприємства вирішує такі завдання:

– перерозподіл робочого часу між керівництвом підприємства і працівниками обліково-аналітичної служби з метою раціоналізації робочого

- часу керівництва, зайнятого забезпеченням оперативною інформацією;
- підвищення оперативності прийняття управлінського рішення у виробничих процесах;
 - забезпечення ефективного ведення, координації, контролю виробничого процесу;
 - забезпечення раціонального використання та розподілу ресурсів підприємства;
 - впорядкування і централізація інформаційних потоків підприємства;
 - забезпечення контролю виконання виробничого процесу.

Так, наприклад, комплексне оперативне управління оборотними активами підприємства передбачає визначення потреби в оборотному капіталі, оптимізацію його структури, вибір ефективних форм і джерел фінансування оборотних активів, мінімізацію ціни оборотного капіталу, забезпечення ліквідності оборотних активів, скорочення тривалості циклу їх обороту, розробку кредитної політики, забезпечення ефективного використання оборотного капіталу. Основними цілями оперативного управління оборотним капіталом є: забезпечення дотримання графіку виробництва, забезпечення стабільності збуту продукції, зведення до мінімуму витрат на поточне фінансування, забезпечення ліквідності підприємства тощо.

Оперативний аналіз на підприємстві повинен дати відповідь на базові питання.

1. Де на підприємстві є «слабкі» місця у виробництві і збуті продукції?
2. Причина виникнення непередбачених витрат виробничого і збутового характеру?
3. Яка швидкість реагування менеджментом підприємства на виникаючі проблеми?
4. Яка кількість ресурсів споживається більше передбачуваного в бізнес-плані?
5. Який внесок окремих витрат виробництв в загальну собівартість підприємства і продукцію, його збут і цінову політику?
6. Які операції мають значний вплив на доходи і витрати підприємства?
7. Яка ритмічність виробництва?
8. Яка частка трансакційних витрат?

Це ті питання, на які необхідно відповісти в рамках оперативного аналізу обліково-аналітичною службою підприємства.

Значну роль при проведенні оперативного аналізу відіграє функція економічного прогнозу, завдання якої полягає в передбаченні динаміки бізнес-процесів в нормальних умовах і можливих станів бізнес-процесів в разі впливу негативних подій, а також усунення їх наслідків. Шляхом порівняння фактичного результату діяльності бізнес-процесу від його прогнозного значення виявляється відхилення – індикатор оперативного стану, який сигналізує про наявну проблему. Індикатори оперативного стану доцільно

формувати і узагальнювати в облікових реєстрах, які за своїм змістом є інформаційними панелями управління бізнес-процесами для їх власників.

Індикатори оперативного стану в оперативному аналізі є засобом контролю і базою для обґрунтування управлінського рішення. В умовах цейтноту часу при проходженні послідовності процедур для вироблення раціонального управлінського рішення щодо зниження негативних наслідків від наявної проблеми, існує ризик упущення моменту впливу на відхилення від запланованого бізнес-процесу. Тому на етапі оперативного реагування менеджментом підприємства важливо, щоб взаємодія функцій відбувалося не шляхом злиття (узагальнення) або виділення домінуючої функції, а шляхом інтеграції функцій через делегування завдань.

Таким чином, оперативний аналіз і обліково-аналітична служба відіграють важливу роль в управлінні підприємством через отримання інформації в результаті безпосереднього спостереження за ходом виробництва. Така система моніторингу виробництва необхідна для швидкого втручання менеджменту при необхідності забезпечити безперервне та ефективне функціонування підприємств. В ході його проведення виявляються конкретні причини дії окремих чинників в поточний момент часу і встановлюються причини їх виникнення. Оперативний аналіз передбачає миттєву розробку і реалізацію тактичних заходів, спрямованих на ліквідацію негативного впливу чинників внутрішнього і зовнішнього середовища.

Список використаних джерел

1. Дяків, В. В. Оцінка відхилень витрат виробництва на основі їх оперативного аналізу в управлінському обліку [Текст] / В.В. Дяків // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №2. – С. 229-233.
2. Карминский, А. Оперативный анализ исполнения бюджета с помощью контроллинга [Текст] / А. Карминский // Менеджмент и менеджер. – 2011. – №6. – С. 15-19.
3. Uvaliena, I. Development of information analysis software for the monitoring of distributed objects within socioeconomic systems [Текст] / I. Uvaliena // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 3. – С. 482-491.

