

РОЗДІЛ 5. ОРГАНІЗАЦІЯ АНАЛІТИЧНОЇ РОБОТИ

5.1. Форми організації економічного аналізу

Для якісного та своєчасного виконання в повному обсязі аналітичної роботи необхідне її належне забезпечення. Як наукова категорія «забезпечення» є важливим елементом методології економічного аналізу. При створенні та удосконаленні забезпечення економічного аналізу слід дотримуватися принципу комплексного, системного підходу. Система забезпечення економічного аналізу містить наступні взаємопов'язані види забезпечення: організаційне; нормативно-правове; методичне; ресурсне; інформаційне; програмне. Провідне місце в цій системі посідає організаційне забезпечення, оскільки його рівень впливає на стан і належний рівень кожного з видів забезпечення. Це зумовлено місцем управлінської категорії «організація» в системі основних функцій управління та її впливом на усі без винятку конкретні функції менеджменту.

Сучасна вітчизняна економічна теорія визначає наукову категорію «організація» як «сукупність процесів або дій, що зумовлюють об'єднання елементів, частин у ціле; утворення життєздатної стійкої системи; внутрішня впорядкованість, взаємодія відносно незалежних частин цілого, зумовлена його побудовою». Наведена трактовка має позитивну відмінність у тому, що розглядає організацію з позицій сучасного системного підходу. Організацію економічного аналізу неможливо розглядати без її зв'язків із організацією виробництва.

Організація виробництва як цілеспрямована координація всіх елементів і ресурсів підприємства для досягнення визначеної мети діяльності (максимізація прибутку та вартості майна) сприяє реалізації економічних законів у діяльності підприємства. Організація виробництва має свою ціль, підпорядковану загальній меті підприємства, яка полягає у створенні умов, що забезпечують максимізацію прибутку та вартості майна підприємства спільними зусиллями усіх його структурних підрозділів. Це потребує удосконалення кожного з видів діяльності й, у першу чергу, приведення до дії усіх резервів виробництва. А виявлення, дослідження, оцінка та розробка шляхів мобілізації резервів підвищення ефективності виробництва є метою внутрішнього економічного аналізу. Досягнення цієї мети можливе завдяки високому рівню організації аналітичної роботи.

Аналіз господарської діяльності

Організація економічного аналізу є складовим елементом системи організації виробництва, тому основні вимоги щодо останньої розповсюджуються й на організацію економічного аналізу. Це, головним чином, стосується сталості, надійності та стійкості аналітичного процесу.

Організація економічного аналізу є комплексом заходів, які здійснюються на базі сучасних досягнень науки й техніки, спрямованих на підвищення наукового рівня аналізу, вдосконалення його методик, методів та прийомів для підвищення ефективності діяльності системи управління, поглиблення комерційного та господарського розрахунку, поліпшення фінансового стану суб'єкта господарювання.

На практиці застосовується декілька форм організації економічного аналізу. Вибір кожної з них здійснюється залежно від: розміру підприємства (велике, середнє, мале); якості менеджменту; рівня економічної роботи; традицій та ін.

Форма організації економічного аналізу – це упорядкованість змісту організації економічного аналізу, зовнішній вираз цього змісту, а також внутрішні зв'язки між суб'єктами економічного аналізу та особливості підпорядкування цих суб'єктів.

На рис. 5.1 наведено характерні риси існуючих форм організації економічного аналізу. Розглянемо детальніше особливості цих форм.



Рис. 5.1. Існуючі форми організації економічного аналізу

Централізована форма організації економічного аналізу передбачає зосередження усього або значної частини економічного аналізу в одному спеціалізованому підрозділі організаційної структури підприємства.

Децентралізована форма організації економічного аналізу, яка поєднує у різних співвідношеннях централізовану та децентралізовану форми, є найбільш розповсюдженою на машинобудівних підприємствах. За цією формою централізовано здійснюється керівництво аналітичною роботою як у цілому по підприємству, так і у виробничих і функціональних підрозділах. Стратегічні аналітичні роботи доцільно виконувати централізовано працівниками високої кваліфікації у спеціалізованому аналітичному центрі (управлінні, відділі, секторі, бюро) або у функціональних підрозділах підприємства.

Інформаційно-розрахункові аналітичні роботи з позиції вигідності та корисності доцільно здійснювати теж централізовано в єдиному обчислювальному центрі. Децентралізовано проводяться оперативний аналіз і поточна аналітична робота у функціональних підрозділах підприємства.

Оптимальна форма організації економічного аналізу передбачає вибір з розглянутих трьох форм найбільш раціональної для умов підприємства, яке розглядається. Запровадження такої форми організації економічного аналізу вимагає обґрунтування критерію оптимальності та системи обмежень. Практика свідчить, що обов'язковою при такій формі є наявність спеціалізованих груп висококваліфікованих фахівців різних спеціальностей для виконання одноразової, періодичної або постійної аналітичної роботи, зокрема для розробки та впровадження аналітичних нововведень або для аналізу ситуацій.

При виборі форми організації економічного аналізу необхідно враховувати його функції: оціночну, діагностичну, пошукову. Взаємозв'язок функцій економічного аналізу та форм його організації наведено в таблиці 5.1.

Таблиця 5.1

Взаємозв'язок функцій економічного аналізу та форм його організації

Функція економічного аналізу	Сутність	Форма організації економічного аналізу
Оціночна	Визначення відмінностей досягнутого стану й розвитку об'єкта та предмета економічного аналізу від бажаного у статичі (порівняно з нормою, стандартом, планом, нормативом); динаміці; рейтинговій оцінці	Централізована

Аналіз господарської діяльності

Закінчення табл. 5.1

Діагностична	Деталізоване визначення ознак невідповідності досягнутого та базового стану об'єкта й предмета економічного аналізу (планового, попереднього, у конкурента, в середньому по галузі та ін.), визначення причин та наслідків	Децентралізована
Пошукова (цільова, тематична, проблемно-орієнтована)	Моніторинг за результатами оціночного аналізу. Виконання задач діагностичного аналізу. Проведення спеціальних досліджень, визначення глибинних резервів підвищення ефективності діяльності, обґрунтування заходів щодо їхньої реалізації	Змішана

Як видно з таблиці 5.1, кожна форма організації аналізу реалізує всі йогі функції, але в різних співвідношеннях (наприклад, пошукова функція превалює у централізованій формі, оціночна – в децентралізованій та ін.).

5.2. Склад і структура організації економічного аналізу

Багато авторів розглядають теоретичні питання сутності та змісту категорії «організація економічного аналізу» з позицій системного підходу, що є їхньою незаперечною перевагою. Але ці визначення не враховують у повній мірі місце економічного аналізу в системі менеджменту, в якій він відіграє вагомий роль, оскільки є важливою підфункцією менеджменту і основною функцією контролю та забезпечує аналітичну підтримку прийняття управлінських рішень. Організація як одна з основних функцій менеджменту містить три основні підфункції: організацію господарських процесів; організацію праці та організацію управління. Внаслідок впливу основної функції менеджменту «організація» на підфункцію «економічний аналіз» організація економічного аналізу містить наступні три види діяльності, тобто підфункції організації економічного аналізу, або по відношенню до менеджменту – функції третього порядку:

- організація аналітичного процесу;
- організація праці фахівців, які виконують аналітичну роботу;
- організація управління аналітичною роботою.

Склад, сутність та зв'язок основних підфункцій організації економічного аналізу представлено на рис. 5.2.



Рис. 5.2. Складові елементи підфункції організації економічного аналізу

Кожна з відмічених основних підфункцій організації економічного аналізу проектується, удосконалюється та функціонує у просторі та в часі.

Організація економічного аналізу у просторі підпорядковується загальним вимогам ланцюгового розташування робочих місць фахівців, які виконують аналітичну роботу, з урахуванням можливостей їхнього територіального зближення.

Організація економічного аналізу в часі міститься у визначених конкретних межах початку, тривалості, закінченні виконання аналітичних робіт при їхньому послідовному, паралельному чи послідовно-паралельному виконанні, що вимагає координації аналітичних робіт.

Організація аналітичної роботи як процес створення умов для неї має ряд особливостей, які відображено на рис. 5.3.



Рис. 5.3. Особливості організації економічного аналізу

Визначення та декомпозиція цілі аналітичної роботи передбачають усвідомлення й формування цілі організації економічного аналізу, деталізація цілі організації аналізу на підцілі; визначення його задач і розподіл кожної з них на функціональні задачі або аналітичні процедури, кожна з яких вирішується та функціонує незалежно одна від одної, а потім здійснюється ув'язка результатів, отриманих у результаті їхнього вирішення, між собою.

Специфікація функцій в економічному аналізі – це деталізація, розподіл аналітичної роботи відповідно до визначених задач на докладні складові елементи, визначення їхніх особливостей та розробка їхньої детальної структури. Докладній деталізації підлягають функції економічного аналізу: оціночна, діагностична, пошукова, та його технологія, тобто послідовність виконання аналітичних завдань, склад яких залежить від виду аналізу за ознакою «ціль та інформаційне забезпечення аналізу», за якою виділяють внутрішній і зовнішній аналіз.

У результаті таких дій визначають етапи проведення економічного аналізу.

У загальній системі економічного аналізу тісно пов'язані між собою функціональні елементи економічного аналізу (оціночна, діагностична й пошукова його функції) та його технологічні елементи (етапи, які деталізовані в завданнях й процедурах). Взаємна інтеграція функціональних та технологічних елементів залежить від конкретного виду економічного аналізу. Наприклад, при оперативному аналізі виробництва продукції реалізуються, головним чином, оціночна та діагностична функції економічного аналізу, а при стратегічному аналізі виробництва превалює пошукова функція. Разом з тим, після інтеграції функціональних і технологічних елементів економічного аналізу є обов'язковою їхня перевірка на відповідність та узгодженість.

Спеціалізація аналітичної роботи як процес суцільного розподілу праці в апараті управління підприємством – це закріплення за структурними підрозділами організаційної системи управління підприємством або за конкретними спеціалістами визначених функцій, або видів робіт, які об'єктивно необхідно для забезпечення цілеспрямованої дії на об'єкт управління. Таке закріплення здійснюється за допомогою різноманітних документів, які регламентують діяльність підрозділів та спеціалістів підприємства. Економічний аналіз має свою специфіку – сукупність відмінних особливостей, які притаманні аналітичній роботі. Так, для аналітичної роботи характерними є функціональна технологічність її виконання, тобто суворо визначена послідовність дій та організаційна впорядкованість у просторі та в часі, що досягається належною організацією

аналітичного процесу. Тому спеціалізація економічного аналізу повинна передбачати управління аналітичною роботою та виконання економічного аналізу на підставі сучасних організаційно-методичних підходів, що є необхідною умовою для забезпечення об'єктивності, альтернативності, гнучкості та адресності аналітичних оцінок. Спеціалізація економічного аналізу досягається зосередженням аналітичної роботи або її частини в єдиному центрі або в конкретного спеціаліста відповідно до їхнього функціонального призначення.

5.3. Сутність і зміст організації економічного аналізу

Важливою базовою складовою організації економічного аналізу (див. рис. 5.2) є організація аналітичного процесу, оскільки залежно від його змісту, складності, дієвості, оперативності визначаються організація праці фахівців, які виконують аналітичну роботу (суб'єктів економічного аналізу), та вимоги до організації управління аналітичною роботою.

Аналітичний процес є сукупністю взаємопов'язаних елементів (етапів) праці управлінського персоналу, в результаті яких вихідна інформація про стан предметів та об'єктів економічного аналізу перетворюється в управлінські рішення щодо визначення, оцінки й мобілізації резервів підвищення ефективності діяльності будь-якого суб'єкта господарювання чи інших об'єднань на різних рівнях управління економікою. Зважаючи на це, склад і взаємозв'язки елементів (етапів) аналітичного процесу створюють його структуру.

Організація аналітичного процесу передбачає структурування та регламентацію технології його здійснення, тобто послідовності виконання аналітичної роботи з подальшою її декомпозицією (див. рис. 5.3).

При проведенні економічного аналізу виділяють такі етапи: підготовчий; основний; заключний. Оформлення аналітичних розрахунків та результатів аналізу включає такі аналітичні процедури.

1. Складання різних аналітичних таблиць, на підставі яких можна оцінити успішність роботи підприємства (цеху, відділу, бригади та ін.); виявити позитивні та негативні сторони їхньої діяльності за всіма техніко-економічними й фінансовими показниками.

2. Побудова графіків, які наочно характеризують виконання встановлених завдань (плану, норми, стандарту) за тим чи іншим показником.