

5. Карлофф Б. Деловая стратегия / Карлофф Б. ; [пер. с англ.]. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.
6. Дэвидсон П. Посткейнсианская школа в макроэкономической теории / П. Дэвидсон // Вопросы экономики. – 2006. – № 6. – С. 85.
7. Ахиезер А.С. Критические пороги социальных систем / А.С. Ахиезер, Г.А. Гольц // Обществ. науки и современность. – 1992. – № 1.
8. Риггс Дж. Производственные системы: планирование, анализ, контроль / Риггс Дж. ; [пер. с англ.]. – М. : Прогресс, 1972. – С. 28.
9. Аристотель. Метафизика / Аристотель ; [пер. с древнегреч. ] // соч. в 4-х т. Т. 1. – М. : Мысль, 1976. – С. 63–368.
10. Мескон М.Х. Основы менеджмента / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. ; [пер. с англ.]. – М. : Дело, 2002. – 704 с.
11. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Минцберг Г. ; [пер. с англ.]. – СПб : Питер, 2001. – 512 с.
12. Янг С. Системное управление организацией / С. Янг ; [пер. с англ.]. – М. : Советское радио, 1972. – 456 с.
13. Господарський кодекс України : [станом на 15 вересня 2004 р.]. – К. : ВЕЛЕС, 2004. – 164 с.
14. Ілляшенко С.М. Формування ринку екологічних інновацій: Економічні основи управління : [монографія] / С.М. Ілляшенко, О.В. Прокопенко ; [за ред. С.М. Ілляшенка]. – Суми : Університет. книга, 2002. – 250 с.
15. Бай С.І. Інноваційно-активна поведінка підприємства як критерій досконалості менеджменту / С.І. Бай // Науковий вісник ПУСКУ. – 2008. – № 1 (26): Економічні науки. – С. 121–126.
16. Эшби У.Р. Введение в кибернетику / Бай С.І. – М., 1959. – С. 294.

Надійшла 26.05.2010

УДК 657.62:338.24

О. В. ОЛІЙНИК

Житомирський державний технологічний університет

## ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ В МЕЖАХ РІЗНИХ ТИПІВ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

*Обґрунтовано підходи до організації системи економічного аналізу в межах різних типів організаційних структур суб'єктів господарювання, що забезпечить формування та рух аналітичної інформації, адекватне реагування на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища, взаємодію планової, облікової, аналітичної і контрольної підсистем.*

*The approaches towards organization of economic analysis system in different types of organizational structures of business entities have been grounded, which will provide forming and movement of analytical information, adequate reacting on changes in the internal and external environment, interaction among planning, accounting, analytical and control subsystems.*

*Ключові слова: економічний аналіз, об'єкт господарства, організаційна структура.*

**Постановка проблеми.** Для суб'єктів господарювання стає актуальною адаптація різних бізнес-систем до функціонування в нових умовах, насамперед, через зміни їх організаційної структури. Удосконалення організаційних структур пов'язане також з посиленням інтеграційних та інноваційних тенденцій світової економіки, спробами вітчизняних підприємств підвищити власну інвестиційну привабливість. Разом з тим, практично поза увагою дослідників-аналітиків залишаються питання формування ефективних організаційних структур системи економічного аналізу, які б дозволяли адекватно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища і враховували особливості організаційної структури суб'єкта господарювання. Раніше такі питання не виникали, дослідження зосереджувалися на технологічній стороні економічного аналізу, адже, як правило, суб'єкти господарювання не володіли достатніми ресурсними можливостями, першочерговим завданням було “вижити” в нових ринкових умовах господарювання, управлінський персонал і власники не замислювалися над потребою в удосконаленні організаційної структури, формалізації проведення таких робіт, як аналітичні. Принципово іншою є ситуація на сучасному етапі, все більше власників усвідомлюють необхідність і доцільність здійснення економічного аналізу і відповідної організації такої діяльності.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання організації економічного аналізу на підприємстві досліджуються вченими аналітиками протягом всього періоду розвитку аналітичної науки, висвітлюються у переважній більшості підручників та навчальних посібників з економічного аналізу, зокрема І.П. Житної, В.М. Мельника, Є.В. Мниха, М.Я. Коробова, П.Я. Поповича, Г.В. Савицької, Н.В. Тарасенко, М.Г. Чумаченка та інших. Проблеми удосконалення організації аналітичної роботи широко обговорювалися на сторінках відомих фахових періодичних видань: “Бухгалтерський учет”, “Економіка України”, “Фінансовий контроль”, “Деньги и кредит” Відзначаючи цінність результатів досліджень названих вчених і значні досягнення сучасної економічної науки, слід зауважити, що підходи до організації

економічного аналізу потребують суттєвих змін з урахуванням суспільно-економічних трансформацій, макро- та мікроекономічних умов функціонування суб'єктів господарювання, досягнень суміжних галузей знань. Таким чином, актуальність теми дослідження визначається ускладненням управлінських завдань на макро- та мікрорівнях, необхідністю створення системи економічного аналізу, адекватної запитам сучасного управління. Потрібними є розробки, що враховують особливості організаційних структур управління підприємств і забезпечують створення та рух аналітичної інформації, адекватне реагування на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища, взаємодію планової, облікової, аналітичної і контрольної підсистем.

**Метою дослідження** є обґрунтування підходів до організації системи економічного аналізу в межах різних типів організаційних структур суб'єктів господарювання, а саме: при функціональній, регіональній, матричній, дивізіональній, що забезпечить формування та рух аналітичної інформації, адекватне реагування на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища, взаємодію планової, облікової, аналітичної і контрольної підсистем.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Дослідивши вихідні положення організації системи економічного аналізу дійшли висновку, що на сучасному етапі актуалізуються завдання з розробки типових програм організації, розвитку і удосконалення системи економічного аналізу для різних суб'єктів господарювання за організаційно-правовими формами, видами і масштабами діяльності, розмірами, організаційними структурами управління.

При цьому, насамперед, маємо усвідомлювати основні групи чинників, що впливають на організацію економічного аналізу (рис. 1).

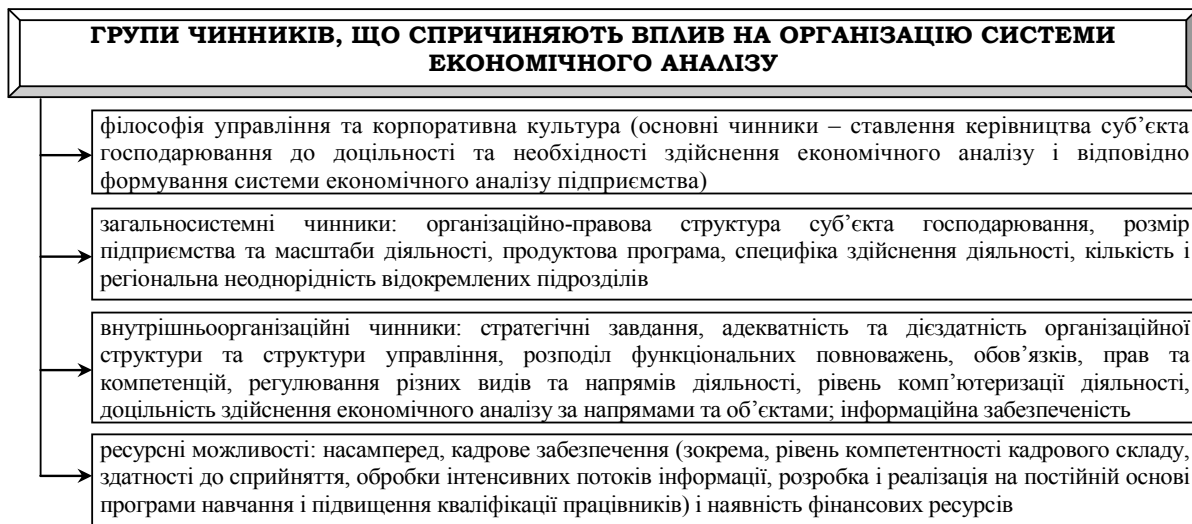


Рис. 1. Групи чинників, що спричиняють вплив на організацію системи економічного аналізу

Такі програми повинні бути диференційованими і розроблятися з урахуванням різних базових умов та можливостей підприємств, тенденцій розвитку національної економіки і світових чинників, національних та місцевих традицій, що склалися; менталітету працівників і сформованої корпоративної культури. Перспективним є створення каталогу таких програм на суб-, мезо- та макрорівнях.

Розглянемо різні типи організаційних структур суб'єктів господарювання і місце в них аналітичної служби.

Функціональна організаційна структура базується на функціонально спеціалізованих відділах і характерна для підприємств з одним або кількома спорідненими видами діяльності. Така організаційна структура управління зумовлює здійснення економічного аналізу за функціональними напрямками управління (наприклад, виробничий, технічний, комерційний напрями). Система економічного аналізу забезпечує потребу управління в аналітичній інформації за визначеними функціональними ознаками з подальшим узагальненням в цілому на рівні суб'єкта господарювання. За такої організаційної структури розподіл праці між працівниками відбувається з урахуванням їх підпорядкованості. При такій організації аналітичної роботи досягається підвищення ефективності діяльності за рахунок повторюваності та рутинності завдань, можливість здійснення централізованого контролю в межах організації досягнутих результатів. З іншого боку, спостерігається повільний рух інформації і прийняття рішень (є характерним для лінійно-функціональної організаційної структури), надмірна фрагментація стратегічно важливих процесів, диспропорції в межах суб'єкта господарювання викликані переоцінкою значень окремих функцій, низький рівень оперативності реагування на зміни середовища і адаптації до таких змін, що пов'язано з централізацією процедур прийняття рішень і функціональною обмеженістю, нерозвиненість у фахівців-аналітиків системного бачення об'єкта.

Регіональні організаційні структури базуються на виділенні географічних районів, сегментів, зон і характерні для підприємств, діяльність яких відбувається на різних географічних ринках або таких, що обслуговують достатньо великі території. Такі суб'єкти господарювання проводять різні стратегії у різних регіонах і організаційна структура формується за територіальною ознакою. Така організаційна структура управління викликає потребу в організації і здійсненні аналітичних робіт у межах визначених територіальних (географічних) сегментів (регіонів, зон). У межах таких сегментів виокремлюються самостійні центри відповідальності за встановленими критеріальними ознаками, враховуючи особливості діяльності та технологічного процесу, масштаби та ризикованість бізнес-процесів та ін. Як правило, доцільно в межах кожного територіального сегмента формувати відповідну аналітичну службу. Для забезпечення потреб управління за окремими сегментами та в цілому за суб'єктом господарювання формується аналітична інформація в розрізі виділених центрів відповідальності, узагальнюється в межах територіального сегмента і далі – на рівні суб'єкта господарювання в цілому. За такої організації аналітичних робіт суб'єкт господарювання отримує ряд переваг, а саме можливість більш точного врахування специфіки кожного географічного регіону, врахування територіальних конкурентних переваг при розробці стратегії суб'єкта господарювання в цілому. Разом з тим формується можливість дублювання функцій в центральному управлінському апараті та на рівні окремих географічних суб'єктів, що спричиняє зростання додаткових витрат.

Матрична організаційна структура передбачає наявність не менше двох складових основного бізнес-процесу з однаковими стратегічними пріоритетами. За такої структури відповідальність за прийняття рішень у кожному елементі матриці розподіляється між менеджерами бізнес-проектів (видів діяльності, венчурних підрозділів – сегментами) і менеджерами функціональних підрозділів і процесів, тобто відбувається розмежування центрів управління між визначеними сегментами та функціональними напрямками. Тим самим досягається компроміс між функціональною спеціалізацією та орієнтацією на певний вид діяльності, проект або особливі венчурні підрозділи. Матрична організаційна структура управління зумовлює організацію аналітичних робіт з урахуванням наявності двох напрямів підпорядкованості: 1) адміністративно-ієрархічний напрям – підпорядкованість аналітичних працівників реалізується у межах виділеного сегмента (виду діяльності, бізнес-проекту), 2) функціональний напрям – підпорядкованість аналітичних працівників за функціональними напрямками (наприклад керівнику підрозділу, де здійснюється економічний аналіз, наступний щабель – підпорядкування фінансовому директору). Типову матричну організаційну структуру управління і місце аналітичного підрозділу зображено на рис. 2.

За матричної організаційної структури актуалізується і значно зростає необхідність чіткого розподілу завдань та обов'язків між працівниками-аналітиками із встановленням меж відповідальності кожного. Звичайно, посадове регламентування саме аналітичних робіт не завжди виправдане, враховуючи їх переважно творчий характер, але при такій організаційній структурі є необхідною умовою ефективної діяльності суб'єкта господарювання.

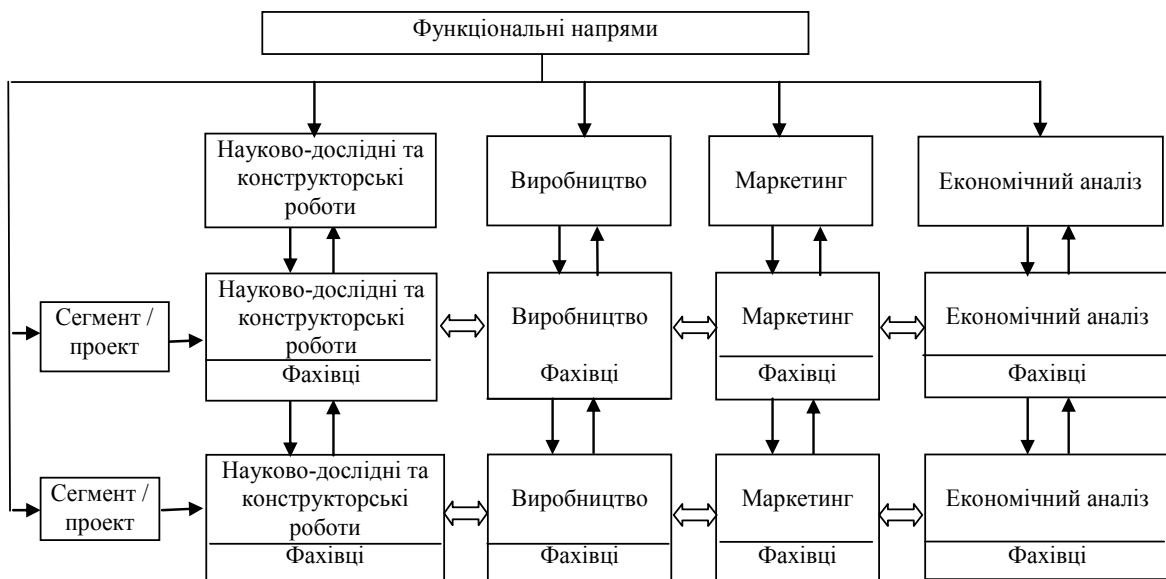


Рис. 2. Матрична організаційна структура управління: типова модель

Відповідно при використанні матричної організаційної структури управління аналітична інформація формується в розрізі виділених сегментів (бізнес-процесів, видів діяльності) та функціональних напрямів (наприклад, науково-дослідний, виробничий, комерційний), а далі узагальнюється на рівні суб'єкта

господарювання. За результатами аналітичних робіт система управління має можливість отримувати диференційовану та узагальнену аналітичну інформацію, а саме:

- окремо за кожним сегментом та загалом на рівні суб'єкта господарювання;
- окремо за кожним функціональним напрямом та загалом на рівні суб'єкта господарювання в межах функціонального розподілу;
- в розрізі функціональних напрямів за кожним сегментом.

Матрична організаційна структура є однією із найскладніших ієрархічних організаційних структур. Організація економічного аналізу за наведеною схемою сприяє реалізації таких переваг: можливість управлінського персоналу надавати увагу усім стратегічним напрямам, розвивати в диверсифікованих підприємствах стратегічну відповідність на функціональній основі, координація типових дій. З іншого боку, можливий прояв таких недоліків: складність управління та поєднання двох напрямів підпорядкованості та, відповідно, відповідальності, можливість значного ускладнення робіт та нераціональних затрат часу в результаті розподіленої відповідальності, нечіткість повноважень і потреба отримання схвалення суб'єктів двох напрямів. Для нівелювання потенційних недоліків необхідно враховувати, що при використанні матричної організаційної структури виникає потреба у зростанні рівня формалізації, регламентації та автоматизації управлінської системи в цілому, а не тільки економічного аналізу.

Отже, на практиці найбільшого поширення набули ієрархічні структури лінійного, функціонального або лінійно-функціонального типу і структури матричного типу, решта структур є результатом накладання на первинні ознаки групування вторинних, як це має місце в територіально-розподілених структурах.

Розглянемо типову дивізійну організаційну структуру. На великих підприємствах з дивізійною організаційною структурою функціонують як самостійні, так і несамостійні підрозділи, дочірні підприємства, за якими закріплюються окремі продукти, продуктові групи тощо. За такої організації виокремлюються дивізійні керівники аналітичних робіт – дивізійні аналітики. Окрім стандартних аналітичних завдань (концептуального та системного характеру), керівник аналітичних робіт в межах концерну вирішує і такі основні додаткові завдання з урахуванням особливостей конкретного дивізіону: формування консолідованих аналітичних звітів, координація дій підрозділів концерну у забезпеченні продуктової програми, виробничих потужностей, постачання, виконання крупних проектів. Дивізійні аналітики (аналітики окремих бізнес-проектів) виконують типові завдання за аналогією із завданнями економічного аналізу на підприємствах з функціональною організаційною структурою. За необхідності у дивізіонах можуть виокремлюватися посади аналітиків функціональних підрозділів, продуктових програм, проектів. Отже, ієрархія аналітиків відповідає сформованій структурі. Окрім аналітичних структур на підприємствах з відносно однорідною продуктовою програмою необхідно перекласти окремі роботи з інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності підрозділів і центральних служб концерну на інші центральні координуючі відділи.

За умов матричної організаційної структури між посадовцями центрального управління та дивізійними можуть виникати конфліктні ситуації. Для нівелювання негативних проявів аналітичні роботи за аналогією із “інформаційною павутиною (мережею)” мають охопити весь суб'єкт господарювання.

Активний розвиток отримують суб'єкти господарювання, що отримали назву транснаціональних компаній (корпорацій) (ТНК). Вони, з одного боку, є продуктом міжнародних економічних відносин, що розвиваються, а з іншого – могутнім механізмом впливу на них, оскільки у ряді випадків, їх загальний прибуток переважає бюджети деяких країн. Відмінною характеристикою ТНК є наднаціональна діяльність. У транснаціональних, організованих за дивізійним принципом підприємствах, як правило, у підпорядкуванні вищого керівництва знаходяться регіональні або національні (за країнами) структурні одиниці, яким, у свою чергу, підкоряються розташовані в інших країнах і регіонах дочірні підприємства зі своїми відділеннями. Таким чином, сформована організаційна структура значно ускладнює управління суб'єктом господарювання за рахунок додаткових рівнів – регіонального та національного. Ієрархія аналітиків має відповідати сформованій структурі транснаціональної компанії.

Концептуально іншим є підхід до загальної координації діяльності на вищому рівні управління. Застосовують такі варіанти координації в транснаціональних компаніях за функціями: продуктами / продуктовими групами; регіонами / країнами. При здійсненні економічних (аналітичних, фінансових) робіт необхідно враховувати, зокрема, такі зовнішні чинники: відмінності у законодавчому регулюванні в різних країнах питань складання звітності, оподаткування, інвестування; психологічні, ментальні, культурні бар'єри; різні рівні економічного розвитку, рівні інфляції; коливання курсів валют.

У транснаціональному концерні, структурованому за бізнес-відділеннями, керівництво цих відділень несе відповідальність за конкурентоспроможність продуктів і прибуток у глобальному масштабі, а керівники, що відповідають за окремі регіони і країни, вирішують ряд специфічних завдань, а саме: аналіз ситуації і прогнозування розвитку нових можливостей для бізнесу в окремих регіонах і країнах; розробка консолідованої звітності і оптимізація податкових платежів та фінансових потоків в цілому; фінансування і розподіл повноважень серед місцевих менеджерів; підтримка контактів з місцевою владою, підприємцями і громадськістю. Керівники регіональних відділень і відділень країн можуть самі здійснювати керівництво

аналітичними роботами, можливим є виокремлення окремих посад регіональних аналітиків (служб), аналітиків (служб) за певними країнами. Крім того, виконання функцій координації в межах компанії в цілому забезпечується і аналітиками функціональних підрозділів.

Організація такої складної системи економічного аналізу з аналітиками центральних управлінських служб, аналітиками бізнес-відділень, окремих регіонів, країн, функціональними аналітиками, аналітиками за продуктами, проектами потребує чіткої регламентації системою внутрішніх документів, належного рівня горизонтальної та вертикальної інтеграції.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, за результатами дослідження обґрунтовано формування ефективних організаційних структур системи економічного аналізу, які б дозволяли адекватно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища і враховували б особливості організаційної структури суб'єкта господарювання.

Організація ефективної системи економічного аналізу надасть можливість: забезпечити ефективне функціонування, стійкість і розвиток суб'єкта господарювання в конкурентному середовищі; підвищити дієвість системи управління підприємства за рахунок, насамперед, цільової орієнтації, інтеграції і координації всіх процесів на підприємстві; своєчасно виявляти та мінімізувати ризики діяльності як зовнішнього середовища, так і внутрішньосистемні; оптимізувати використання ресурсного потенціалу та можливостей суб'єкта господарювання; сформувати відповідну сучасним, таким, що постійно змінюються, умовам діяльності систему інформаційного забезпечення всіх рівнів управління, що надає можливість своєчасно адаптувати функціонування суб'єкта господарювання до змін внутрішнього та зовнішнього середовища; отримати синергійний ефект від взаємодії належним чином організованих планової, облікової, аналітичної і контрольної систем.

### Література

1. Глиненко Л.К. Проектирование организационных структур управления / Л.К. Глиненко, Е.В. Лужко. – К. : Нора-Друк, 2005. – 728 с.
2. Житна І.П. Економічний аналіз : [навч. посібник] / І.П. Житна, І.В. Тацій, П.Є. Житний. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В.Даля, 2006. – 296 с.
3. Івахненко В.М. Економічний аналіз : [навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц.] / В.М. Івахненко, М.І. Горбатюк, В.С. Львовичкін – К. : КНЕУ, 1999. – 176 с.
4. Кини Р.Л. Принятие решений при многих критериях: предпочтения и замещения / Р.Л. Кини, Х. Райда. – М. : Радио и связь, 1981. – 163 с.
5. Колпаков В.М. Теория и практика принятия управленческих решений : [учеб. пособие.] / Колпаков В.М. – [2-е изд. перераб. и доп.]. – К. : МАУП, 2004. – 504 с.
6. Коробов М.Я. Финансово-экономический анализ деятельности предприятий : [навч. посібник] / Коробов М.Я. – К. : Знання, КОО, 2000. – 378 с.
7. Ланге О. Оптимальные решения / Ланге О. – М. : Прогресс, 1967.
8. Любушин Н.П. Теория экономического анализа : [учебно-методический комплекс] / Н.П. Любушин, В.Б. Лещева, Е.А. Сучков; под ред. проф. Н.П. Любушина. – М. : Юристъ, 2002. – 480 с.
9. Мельник М.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия : [учебное пособие] / М.В. Мельник, Е.Б. Герасимова. – М. : ФОРМУМ: ИНФРА-М, 2007. – 192 с.
10. Мних Є.В. Економічний аналіз діяльності підприємства : [підручник] / Мних Є.В. – К. : Київ. Нац.-торг.-екон. ун-т., 2008. – 514 с.
11. Олійник О.В. Розвиток економічного аналізу в умовах інституційних змін : [монографія] / Олійник О.В. – Житомир : ЖДТУ, 2008. – 653 [7] с.
12. Савицкая Г.В. Экономический анализ : [учеб.] / Савицкая Г.В. – [9-е изд., испр.]. – М. : Новое знание, 2004. – 640 с.
13. Селезнева Н.Н. Финансовый анализ. Управление финансами : [учеб. пособие для вузов] / Селезнева Н.Н., Ионова А.Ф. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 639 с.
14. Сурмі Ю.П. Аналітична діяльність : [посібник для аналітика неприбуткової організації] / Сурмі Ю.П. – К. : Центр інноваційного розвитку, 2002. – 95 с.
15. Тейлор Ф.У. Научная организация труда / Тейлор Ф.У. – М., 1925. – 104 с.
16. Хан Дитгер. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга / Хан Дитгер, Хунгенберг Харальд. ПиК.; [пер. с нем ; под ред. Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича и др.] – М. : Финансы и статистика, 2005. – 928 с.
17. Чумаченко Н.Г. Принятие решений в управлении производством / Чумаченко Н.Г., Савченко А.П., Корнев В.Г. – К. : Техніка, 1978. – 192 с.
18. Шеремет А.Д. Теория экономического анализа : [учебник] / Шеремет А.Д. – [2-е изд., доп.]. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 366 с.

Надійшла 26.05.2010