

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.8.72](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.72)

УДК 658.15:338.27

*Т. О. Мулик,
к. е. н., доцент, завідувач кафедри аналізу та статистики,
Вінницький національний аграрний університет, м. Вінниця
ORCID ID: 0000-0003-1109-2265*

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ АНАЛІТИЧНОЇ СЛУЖБИ ПІДПРИЄМСТВА

*T. Mulyk
PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Analysis and Statistics Department,
Vinnytsia National Agrarian University, Vinnytsia*

ORGANIZATIONAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF THE ACTIVITY OF THE ANALYTICAL SERVICE OF THE ENTERPRISE

Досліджено коло питань, що охоплює організація аналізу на підприємстві. Проведено критичний аналіз щодо сутності та діяльності аналітичних служб. Сформульовано власне визначення аналітичної служби. Охарактеризовано склад аналітичних служб (аналітиків) та її мета, функції, завдання на різних за розмірами підприємствах. Розкрито вимоги, яким має відповідати структура апарату аналітичної служби. Охарактеризовано функцій аналітиків сучасних великих компаній. Розглянуто загальний спектр виконання аналітичних функцій примірними структурними підрозділами великого підприємства. Визначено, що організація робочого місця аналітика передбачає створення належних умов для його продуктивної праці із дотриманням ергономічних, санітарно-гігієнічних, соціально-економічних, трудових, технічних, юридичних та інших, як правило, законодавчо встановлених норм. Розкрито інформацію про виконавців економічного аналізу: внутрішніх та зовнішніх. Обґрунтовано значення автоматизації аналізу та зазначено, що її застосування підвищує ефективність аналітичної роботи. Це досягається за рахунок: скорочення термінів проведення аналізу; більш повного охоплення впливу факторів на результати діяльності підприємства; заміни приблизних або спрощених розрахунків точними розрахунками тощо. Сформульовано заходи, що сприятимуть вдосконаленню діяльності аналітичних служб та аналітиків: професійна освіта фахівців підрозділу, що сприятиме якісному виконанню їх обов'язків; розробка та запровадження документів про діяльність аналітичної служби та аналітиків; запровадження автоматизованого аналізу на підприємстві, активне використання програмного забезпечення; використання у діяльності новітніх технологій; використання передових методів моніторингу й обробки інформації; посилення аналітичної та прогнозної складової в інформаційно-аналітичних матеріалах; вироблення у аналітиків здатності прогнозувати можливі результати і наслідки діяльності.

The range of issues covered by the organization of analysis at the enterprise is investigated. A critical analysis of the nature and operation of analytical services. The definition of the analytical service is formulated, in particular, it is one of the divisions of the enterprise, which collects and

processes information, assesses the situation and provides proposals for effective management decisions. The composition of analytical services (analysts) and its purpose, functions, tasks at enterprises of different sizes are described. The requirements to be met by the structure of the analytical service staff are revealed. The functions of analysts of modern large companies are described. The general spectrum of performance of analytical functions by approximate structural divisions of the big enterprise is considered. It is determined that the organization of the analyst's workplace involves the creation of appropriate conditions for his productive work in compliance with ergonomic, sanitary, socio-economic, labor, technical, legal and other, usually statutory norms. Information on performers of economic analysis: internal and external is revealed. The importance of automation of analysis is substantiated and it is noted that its application increases the efficiency of analytical work. This is achieved by: reducing the time of the analysis; more complete coverage of the influence of factors on the results of the enterprise; replacement of approximate or simplified calculations with exact calculations, etc. Measures have been formulated that will help improve the activities of analytical services and analysts: professional education of specialists of the unit, which will contribute to the quality of their duties; development and implementation of documents on the activities of the analytical service and analysts; introduction of automated analysis at the enterprise, active use of software; use of the latest technologies in activities; use of advanced methods of monitoring and information processing, strengthening of analytical and forecasting component in information-analytical materials; developing analysts' ability to predict possible results and consequences of activities.

Ключові слова: *аналіз; аналітична служба; аналітики; організація економічного аналізу; автоматизація аналізу.*

Keywords: *analysis; analytical service; analysts; organization of economic analysis; automation of analysis.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасне господарювання підприємства та функціонування його системи управління неможливе без оперативної, достовірної, релевантної інформації та її аналітичної оцінки. Аналітична діяльність, будучи багатогранною і складною за своєю структурою, зазвичай розглядається в аспекті діяльності наукової, науково-технічної і прикладної. Вона має свої цілі, завдання, логіку реалізації. В результаті цієї діяльності створюються кінцеві інформаційні продукти, певні аналітичні документи. Тож дослідження такого феномена, як аналітична діяльність потрапляє водночас в поле зору фахівців з методології науки (наукознавства), управлінців, психологів, освітян. А ще аналітична діяльність може розглядатися з позицій її рентабельності, гіпотетичної вартості створеного інформаційного продукту, попиту на нього на ринку інформації [1].

Обсяги сучасного інформаційного простору, рівень його наповнюваності, швидкі темпи зростання не дозволяють користувачеві провести дослідження швидко та якісно. За таких умов поступово зростає роль аналітичних служб підприємства як центрів зосередження, опрацювання і підготовки основних потоків інформації для управлінського використання. Діяльність цих служб полягає у відборі, обробці й аналізі інформації за тематичними запитамі, розробці на його основі узагальненого аналітичного дослідження. Виходячи із цього актуалізується питання діяльності аналітичних служб, їх основного призначення та завдань, основних функцій тощо.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Організаційно-методичні аспекти регулювання аналітичної діяльності та функціонування аналітичних служб на підприємстві, стали об'єктом наукового дослідження таких вчених, як С. Алексєєв, Ф. Брецько, В. Копейчиков, В. Горшенев, О. Зайчук, С. Лисенков, М. Марченко, Н. Оніщенко, П. Рабінович, О. Скаун, В.Савчук, О.Мандзюк, Г.Купалова, Т.Мулик, О.Томчук та інші.

На рівні інформаційних відносин окремі питання аналітичної діяльності відображені у працях В. Варенка, В. Залізняка, В. Кір'ян, Б. Кормича, П. Матвієнко, О. Кохановської, В. Ліпкана, О. Логінова, О. Мандзюка, В. Політило, О. Стоєцького, І. Сопілко, К. Татарникової, К. Череповського та інших.

Однак комплексне дослідження щодо визначення та класифікації аналітичних служб, їх мети, завдань та функцій, призначення, тощо а також заходів, що можуть бути направлені на поліпшення та вдосконалення їх діяльності, потребує ґрунтовнішого підходу.

Метою статті є дослідження організаційно-методичних аспектів функціонування аналітичних служб підприємств та визначення напрямів вдосконалення їх діяльності.

Виклад основного матеріалу. Сучасна система управління - це складний і багатогранний процес. Для

підготовки і прийняття ефективних управлінських рішень необхідно своєчасно отримувати вичерпну інформацію про внутрішні та зовнішні умови діяльності об'єкта управління. Від варіативності комплексу цих умов практично завжди залежить і зміст конкретних управлінських рішень [2]. Відзначаючи роль аналізу у прийнятті ефективних управлінських рішень досить вагома. Томчук О.Ф. відмічає, що аналітичне забезпечення управління відіграє дуже важливе значення як для формування самих рішень, так і для дотримання вимог, які висуваються до них [3]. В таких умовах створення спеціального підрозділу, що буде займатись аналітичною роботою є досить актуальним.

Організація аналізу на підприємстві охоплює велике коло питань, які включають в себе організацію аналітичної служби; організацію технології аналітичного процесу; розробку загальних засад та порядку проведення аналізу; організаційне, методичне, матеріально-технічне забезпечення; загальне керівництво та прийом виконаних аналітичних робіт; розвиток та удосконалення економічного аналізу на підприємстві з метою поліпшення якості управління тощо [4].

Фактично, організацію розглядають у двох аспектах. З одного боку – як організацію аналітичної служби та забезпечення проведення аналізу. З другого – як організацію аналітичних робіт, що безпосередньо здійснюються при проведенні аналізу [4]. (рис. 1).

У сучасних умовах господарювання аналітична служба – найбільш гнучкий та динамічний підрозділ суб'єкта господарювання, функції та структура якої залежать від ряду обставин. Так, в кожному конкретному випадку повинен враховуватись розмір підприємства, структура управління, характер функціональних зв'язків та автоматизація управлінських процесів, вид діяльності та обсяги виробництва і продаж, кадровий потенціал, облікова система і політика на підприємстві.



Рис. 1. Аспекти організації економічного аналізу на підприємстві

Джерело: побудовано автором на основі [4]

В економічній літературі зустрічаються різні думки щодо сутності та діяльності аналітичних служб (табл. 1). Їх трактують як вид діяльності, який передбачає збір та опрацювання інформації і цим може займатись окреме підприємство. Також як окремий структурний підрозділ підприємства, що займається збором та обробкою інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень.

На основі наведеного аналізу сформуємо власне визначення: аналітична служба – це один із підрозділів підприємства, який займається збором та опрацюванням інформації, оцінює ситуацію та надає пропозиції для прийняття ефективних управлінських рішень.

Дослідження та практика свідчать, що бажано, щоб аналітична служба створювалась на кожному підприємстві, яке дотримується сучасних стандартів корпоративного управління. Проте чисельність її та функції працівників можуть бути різними залежно від розміру, обсягів і специфіки діяльності підприємства та поставлених аналітичних завдань.

Загалом, на малих підприємствах, для яких характерна проста лінійна організаційна структура управління, аналітичну службу чи функціональні центри аналізу, як правило, не створюють. Функції такої служби чи центру у зв'язку з незначним обсягом діяльності покладені на власника малого підприємства або його директора. Як відмічає Купалова Г.І., на невеликому підприємстві достатньо мати одного експерта-аналітика, який може бути референтом чи експертом, радником і виконувати аналітичні функції. Дуже часто на малих підприємствах на головного бухгалтера, крім його основної облікової роботи, покладені обов'язки з проведення економічного аналізу [6].

Таблиця 1.

Трактування поняття «аналітична служба (інформаційно-аналітична служба)» в літературних джерелах

<i>Автор</i>	<i>Трактування поняття «аналітична служба (інформаційно-аналітична служба)»</i>
Вікіпедія [5]	Інформаційно-аналітична служба (ІАС) – це спеціальний підрозділ підприємства, який діє на основі принципів і методів інформаційно-аналітичної діяльності.
Купалова Г.І. [6] Максименко Д. В., Шулевка О. Ю. [7]	Аналітична служба – це один із центральних підрозділів, який відповідає за підготовку та обґрунтування основних стратегічних рішень та відслідковує загальну картину бізнесу господарського суб'єкта (підприємства, фірми, організації)
Гаман Т.В. [8]	Інформаційно-аналітична служба в регіоні – інтегрована система інтелектуальної підтримки прийняття управлінських рішень; сукупність засобів, методів, виконавців, які забезпечують необхідним інформаційно-аналітичним супроводом весь процес управління в регіоні.
Стецюк Л.С. [4]	Організація аналітичної служби полягає у виборі форми організації аналізу та типу організаційної структури відділу (служби, підрозділу), що передбачає підпорядкованість працівників, побудову взаємозв'язків як між окремими працівниками, так і іншими відділами.

Джерело: сформовано автором на основі [4-8]

На середніх підприємствах, які використовують переважно лінійно-функціональну організаційну структуру управління, функції аналізу виконує спеціальний аналітик або група аналізу діяльності, що належить до фінансової служби підприємства. Такий центр аналізує всі основні аспекти діяльності підприємства, координуючи її з різними, пов'язаними відділами підприємства [9]. За словами Купалової Г.І., на даних підприємства прийнятна організація невеликого експертно-аналітичного підрозділу із 3– 6 осіб, за кожним з яких закріплюється конкретна аналітична функція, завдання тощо. До складу такого підрозділу можуть входити юрист, маркетолог, фінансист, програміст, перекладач (якщо підприємство виходить на зовнішній ринок). У такому разі немає потреби створювати спеціалізовані підрозділи з маркетингу, кадрів, особливий юридичний відділ. Єдиний аналітичний підрозділ на середньому підприємстві здатний взяти на себе всі або частину цих функцій [6].

На великих підприємствах із широко диверсифікованою виробничою чи регіональною діяльністю застосовують дивізійну організаційну структуру управління, в основі якої – децентралізація підприємства за окремими ознаками – регіональною, товарною та ін. Тут аналіз виконують відділи аналізу, сформовані в кожній філії (асоціації, корпорації, холдинги та інтегровані формування) [9].

Аналіз у системі такої організаційної структури управління доцільно проводити за такою схемою (рис. 2).

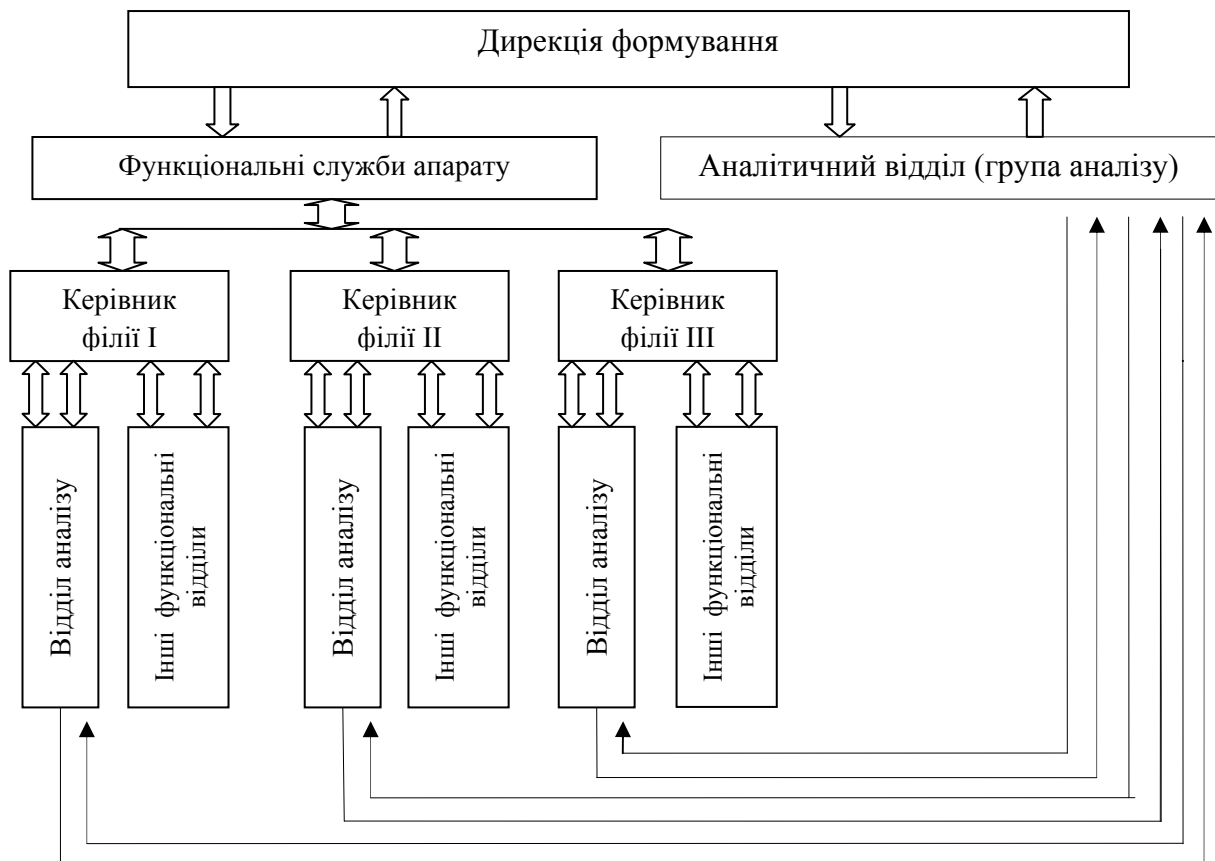


Рис. 2. Схема організації економічного аналізу при дивізійній організаційній структурі управління підприємством

Джерело: [9]

Ця схема притаманна, як правило, великим підприємствам, що мають філії у районах, розміщені як у межах однієї області, так і в різних областях. Відповідно, при здійсненні діяльності у кожній конкретній філії для аналізу задіяні як центри аналізу у філії, так і загальний відділ аналізу підприємства. При цьому аналітичні відділи філій готують інформацію, необхідну для аналізу у межах їх компетентності, а група аналізу у складі загального відділу аналізу на підприємстві здійснює аналіз, розглядає варіанти фінансування, оцінює їх ризик тощо. Остаточне рішення приймає вище керівництво підприємства [9].

Подібну думку висловлює Купалова Г.І. зазначаючи, на великих підприємствах аналітичні функції здебільшого здійснюються на базі кількох підрозділів (фінансів, маркетингу, інформаційних технологій). Проте їх координує центральний аналітичний (інформаційно-аналітичний) або стратегічний підрозділ підприємства. Експертно-аналітична служба функціонує поряд з іншими господарськими та адміністративними службами, але займає особливе місце [6].(табл. 2).

Таблиця 2.

Чисельність і склад аналітичної служби на підприємствах залежно від їх розмірів

<i>Розмір підприємства</i>	<i>Чисельність аналітичної служби</i>	<i>Склад аналітичної служби (особи, що виконують аналітичну роботу)</i>
Мале підприємство	1 експерт-аналітик	Радник або експерт чи референт
	–	Головний бухгалтер, керівник
Підприємство середнього розміру	Невеликий експертно-аналітичний підрозділ із 3-6 осіб	Юрист, маркетолог, фінансист, програміст, перекладач
Велике підприємство	Аналітичні функції здійснюються кількома підрозділами (фінансів, маркетингу, інформаційних технологій, бухгалтерії та ін.) з координацією цієї роботи центральним аналітичним (інформаційно-аналітичним, економічним) або стратегічним підрозділом підприємства	

Джерело: побудовано автором на основі [6]

Сьогодні виділяють дві форми організації аналізу: централізовану і децентралізовану.

При централізованій організаційній формі передбачається утворення спеціалізованого відділу (служби,

підрозділу) економічного аналізу. Така організаційна форма допомагає забезпечити єдність методологічного забезпечення аналізу та чіткий розподіл роботи аналітиків. Але, разом з тим, зумовлює відірваність аналітичного процесу від загального процесу управління [10].

У децентралізованій формі весь комплекс аналітичних робіт розподіляють по загальній структурі управління. Тобто, кожен відділ (служба, підрозділ) здійснює певний комплекс аналітичних робіт відповідно до свого призначення на підприємстві [10].

Основною метою аналітичної служби є розробка концепцій, планів, програм розвитку підприємства на основі аналізу та оцінки результатів його минулої і поточної діяльності.

На аналітичний підрозділ підприємства покладаються такі завдання:

- сприяння керівництву підприємства в об'єктивній оцінці економічної ситуації;
- аналіз загальної картини функціонування підприємства;
- техніко-економічні дослідження з метою виявлення невикористаних резервів і підготовка можливих варіантів дій щодо підвищення ефективності господарювання;
- розробка та обґрунтування оперативних і стратегічних рішень щодо покращання фінансового стану і результативності господарської діяльності;
- організація системи управління та основних бізнес-процесів підприємства [6].

Структура апарату аналітичної служби має відповідати певним вимогам. Шурпенкова Р.К. виділяє їх наступні.

- бути максимально простою;
- відповідати досягненням наукової організації праці;
- враховувати досягнення науки і техніки;
- виключати елементи дублювання;
- забезпечувати самостійність та повноцінність кожного підрозділу [9].

Проте, вважаємо, що фахівці, які працюють в даній службі, повинні мати спеціалізовану, фахову освіту. В цьому сенсі підтримуємо думку Максименко Д. В. та Шулевка О. Ю., які вважають, що забезпеченість кваліфікованими кадрами означає залучення до аналітичної роботи професіоналів з відповідною освітою, різнобічним рівнем знань і досвідом практичної економічної роботи. Сучасний економіст повинен розбиратися не тільки в економіці, а і в організації виробництва, маркетингу, менеджменту, фінансах, бухгалтерському обліку, аудиту, технології, комп'ютерних інформаційних системах, знати іноземну мову тощо. Крім того, він повинен мати теоретичні знання і практичні навички з використання як простих, відомих, традиційних методів і способів аналізу (порівняння, групування, середні величини, графічний), так і більш складних – стохастичного, факторного, маржинального, функціонально-вартісного аналізу та інші [7].

Виконавцями економічного аналізу, та безпосередньо, аналітичної роботи на підприємстві, є або окремі працівники підприємства, якщо це мале чи середнє за розміром підприємство, або цілі структурні підрозділи на великих підприємствах.

Так, до функцій аналітиків сучасних великих компаній входять вивчення і забезпечення таких напрямів і складових діяльності:

- організаційно-правова структура компанії;
- організація стратегічного та оперативного планування;
- формування системи управління та контролю;
- техніко-економічні дослідження;
- контрольно-методична;
- інформаційно-аналітичне забезпечення керівництва та інших підрозділів компанії [6].

Розглянемо детальніше загальний спектр виконання аналітичних функцій примірними структурними підрозділами великого за розміром підприємства (табл. 3).

Враховуючи обсяг масштабів і ступеня диверсифікації господарюючого суб'єкта ці функції можуть дрібнитися і виконуватися значно більшою кількістю відділів та підвідділів або, навпаки, інтегруватися аж до призначення одного-двох працівників, відповідальних за виконання всіх вищезазначених аналітичних функцій, що властиво, як зазначалось раніше, для невеликих підприємств.

Таблиця 3.

Виконання функцій з економічного аналізу структурними підрозділами підприємства

Виконавці	Зміст аналітичних функцій
1	2
Виробничо-технологічний відділ	Аналіз, контроль напруженості, виконання планів виробництва, освоєння нових видів продукції за цехами, ділянками, бригадами, робочими місцями. Аналіз технології виробництва нових виробів і пошук шляхів її удосконалення. Аналіз дотримання технологічного режиму, якості обробки виробів і затрат на неї. Виявлення резервів зниження затрат
Диспетчерський відділ	Оперативний аналіз, регулювання ходу виробництва на підприємстві: збоїв режимів роботи, рівномірності завантаження потужності підприємства, виконання завдань цехами і виробничими ділянками
Відділ матеріально-технічного забезпечення	Аналіз постачальників і поставок ресурсів: сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, інструментів, обладнання. Аналіз укладання, виконання договорів з постачальниками, збереження ресурсів на складі та видавання за цехами
Транспортний відділ	Аналіз перевезення вантажів всередині підприємства та за його межами (обсяги, витрати, дальність, строки перевезення). Аналіз технічного стану, затрат на ремонти, модернізацію технічного, енергетичного та теплового обладнання. Аналіз поставок, розподілу і витрат електричної, теплової енергії. Аналіз, контроль наявності, стану, руху, використання техніки та обладнання, паливно-мастильних матеріалів, газу, електроенергії, запасних частин. Аналіз механізованих, автоматизованих і ремонтних робіт. Розробка рекомендацій з поліпшення забезпечення, використання, оновлення, модернізації машин, механізмів, техніки, обладнання
Економічний відділ	Планування, аналіз виконання комплексних довгострокових і поточних планів, включаючи виробництво, кадри, фінанси, технічний розвиток, капітальне будівництво. Аналіз ефективності виробництва, капітальних вкладень, господарської діяльності в цілому та її ланок. Аналіз використання ресурсів, трудомісткості робіт і продукції, фінансових результатів і фінансового стану. Контроль за дотриманням лімітів витрат, виконанням планів, договорів, виробничих завдань. Обґрунтування заходів з підвищення ефективності господарювання. Аналіз ринків збуту.
Фінансовий відділ	Аналіз, контроль фінансових операцій, виконання планів за доходами і витратами, надходжень, використання грошових коштів, кредитів, виплат податків у бюджет
Відділ праці і заробітної плати	Аналіз виконання виробничих норм, оплати праці, організації трудового процесу, дотримання законів про працю
Відділ бухгалтерського обліку і звітності (бухгалтерія)	Аналіз надходження і використання матеріальних і фінансових ресурсів, робочої сили. Контроль за збереженням і використанням цінностей, ресурсів, виконанням договірних зобов'язань і фінансового плану. Аналіз використання засобів за об'єктами і статтями. Забезпечення інформацією для аналізу, управління, формулювання пропозицій з покращання фінансового стану підприємства. Аналіз, контроль планів, кошторису витрат на виконання будівельних робіт, дотримання строків і якості будівництва
Відділ інформаційних технологій	Забезпечення необхідних для економічного аналізу даних, здійснення їх перевірки, зведення, обробки, аналіз за допомогою сучасних інформаційних комп'ютерних систем
Відділ кадрів	Аналіз наявності, складу, структури, руху, підвищення кваліфікації працівників. Аналіз і контроль за дотриманням режиму робочого дня і трудової дисципліни, техніки безпеки
Юридичний відділ	Аналіз виконання договірних зобов'язань, штрафних санкцій, претензій, рекламаций, дотримання умов трудового законодавства

Джерело: побудовано автором на основі [6]

Організація робочого місця аналітика передбачає створення належних умов для його продуктивної праці із дотриманням ергономічних, санітарно-гігієнічних, соціально-економічних, трудових, технічних, юридичних та інших, як правило, законодавчо встановлених норм. Вимогою сьогодення є також забезпечення працівників сучасними засобами обробки, оформлення та передачі інформації – комп'ютерами, калькуляторами, принтерами, факсами, телефонами тощо [7].

Вибір виконавців економічного аналізу значною мірою залежить від виду аналізу за користувачами, тобто від того, внутрішній чи зовнішній це аналіз.

Виконавці аналізу в межах своїх посадових обов'язків повинні здійснити систематизацію даних щодо об'єктів аналізу як по підприємству загалом, так і в розрізі окремих об'єктів. Як правило, така інформація надається керівництву підприємства щоквартально, за півроку та рік. Також аналітична інформація групується відповідно до користувачів. Саме такий підхід є визначальним під час розроблення аналітичних висновків, що значно підвищує якість управління [10].

Як бачимо, аналіз для внутрішніх споживачів (керівництво, спеціалісти) виконують працівники різних

структурних підрозділів підприємства.

Тим часом зовнішніми користувачами результатів аналізу можуть виступати вищестоящі організації, банківські, фінансово-кредитні, фіскальні організації та установи, аудиторські фірми, конкуренти тощо, їх представники теж можуть робити певні аналітичні обстеження з питань, які викликають найбільший професійний і комерційний інтерес.

На великих підприємствах аналітична служба підпорядкована заступнику директора з комерційних і фінансових питань, а на малих – самому директору. Організовує та управляє всією роботою аналітиків плановий (економічний) відділ та особисто його керівник (головний економіст). Він надає методичну допомогу працівникам аналітичної служби (мета, об'єкт, методи і прийоми аналізу, побудова таблиць, система показників, джерела інформації тощо), а також узагальнює й систематизує результати аналізу, формулює кінцеві висновки і пропозиції.

Крім того, керівник аналітичного підрозділу відповідає за організацію і здійснення економічного аналізу, за практичне використання його результатів і прийняття відповідних оперативних і стратегічних рішень.

На підприємствах сучасного типу аналітична діяльність розглядається як систематична управлінська функція, що забезпечується спеціальним професійним підрозділом в управлінському центрі – експертно-аналітичною службою або відділом аналітичного стратегічного планування з комплексними функціями. Вважається, що саме така модель найбільше відповідає вітчизняній практиці і особливостям системи управління, що склалася. Тому багато підприємств (фірм), організацій йдуть цим шляхом. Вони створюють відділи (управління, департаменти) корпоративного розвитку, тобто аналітичні підрозділи при керівництві. За своїми функціями ці відділи дуже подібні до моделі планово-аналітичних підрозділів. Слід зазначити, що експертно-аналітичні підрозділи доцільно створювати не тільки в корпоративних штабах, але й на рівні органів державного, галузевого і регіонального управління [6].

У компаніях західних країн аналітичні функції значною мірою розподілені між різними підрозділами, тобто входять в обов'язки кожного з них у рамках його звичайної діяльності. Вони ніби «вбудовані» в поточну діяльність компанії, в регламенти її відділів і підрозділів. Без цього неможливо досягнути усвідомлення і рухливості громіздкого корпоративного механізму. У корпоративних штабах західних найбільших фірм створюються відділи досліджень операцій, комітети стратегічного планування та численні робочі групи і підрозділи (юридичні, науково-технічні, кадрові, проектні та ін.). Модель управління західних компаній значно відрізняється від прийнятого у нас підходу. Управління здійснюється за допомогою стратегічних та оперативних планів, формулювання політики і концепції бізнесу. Розробка концепцій, планів і програм становить основний зміст діяльності експертно-аналітичного підрозділу фірми [6].

Отже, у західних корпораціях через великі розміри компаній і вартість систем управління експертно-аналітичні функції виконуються кількома підрозділами. Аналітичні завдання вирішують штабні, функціональні і навіть лінійні підрозділи компанії, включаючи служби маркетингу, фінансів, контролінгу, персоналу, інформаційних технологій. В деяких компаніях і банках створюються відділи досліджень операцій і системного аналізу. В найбільших світових компаніях аналітична робота ведеться на рівні провідних наукових установ із залученням кращих інтелектуальних ресурсів країни. Сфера техніко-економічних, аналітичних досліджень та корпоративного управління розглядається як природний інвестиційний пріоритет, оскільки витрати на дослідження і розробку становлять 3–15% доходів компанії при мільярдних оборотах.

Неухильною умовою вдосконалення управління господарюючим суб'єктом є докорінна реконструкція його технічної та інформаційної бази на основі автоматизованого аналізу з використанням автоматизованих робочих місць.

Автоматизоване робоче місце економіста-аналітика – це сукупність інформаційно-програмно-технічних ресурсів, що забезпечують автоматизацію аналітичних розрахунків. Загальне або системне програмне забезпечення АРМ економіста – аналітика включає операційну систему і прикладні програми, які розширюють її, програмні засоби діалогового режиму. Цей вид забезпечення призначений для управління роботою процесора; організацій доступу до пам'яті, периферійних засобів і мережі; масивами; запуском і процесами виконання прикладних програм, у тому числі Бейсік, Паскаль тощо. Ефективність АРМ аналітика багато в чому залежить від досконалості методик аналізу, від того, якою мірою вони відповідають сучасним вимогам управління виробництвом, а також від технічних можливостей ПЕОМ [11].

Досвід функціонування АРМ аналітика має такі переваги:

– своєчасне задоволення інформаційних потреб для проведення аналізу; – мінімізація часу відповіді на аналітичні питання;

– можливість подання вихідної інформації в табличній і графічній формах;

– можливість внесення коректив у методику розрахунків і у форми відображення кінцевого результату;

– повтор процесу вирішення завдання з будь-якої вибраної точки (стадії) розрахунку;

– можливість працювати у складі обчислювальної мережі;

– простота освоєння прийомів роботи на АРМ і взаємодія системи людина-машина;

– вдосконалення організації праці аналітичних працівників [12].

Використання ЕОМ підвищує ефективність аналітичної роботи. Це досягається за рахунок:

– скорочення термінів проведення аналізу;

– більш повного охоплення впливу факторів на результати діяльності підприємства;

– заміни приблизних або спрощених розрахунків точними розрахунками.

– ЕОМ стає невід'ємною частиною робочого місця аналітика, а його праця набуває автоматизованого характеру [12].

Висновки. Отже, системне та комплексне проведення економічного аналізу на підприємстві вимагає правильної і цілеспрямованої організації аналітичної роботи шляхом створення аналітичної служби. Аналітична служба – це один із підрозділів підприємства, який займається збором та опрацюванням інформації, оцінює ситуацію та надає пропозиції для прийняття ефективних управлінських рішень. Аналітична служба повинна створюватися на кожному підприємстві, яке додержується сучасних стандартів корпоративного управління. Проте чисельність її та функції працівників можуть бути різними залежно від розміру, обсягів і специфіки діяльності підприємства та поставлених аналітичних завдань.

Процес аналізу потрібно автоматизувати. Застосування технічних засобів для автоматизації аналізу відчутно знижує трудомісткість робіт, значно зменшує кількість помилок, вивільняє багато часу спеціалістів для виконання інших, творчих обов'язків та завдань. Потрібно й надалі розвивати та удосконалювати технічне та програмне забезпечення, направлене на вирішення аналітичних завдань і на їх основі розробляти та приймати ефективні управлінські рішення.

На основі проведеного дослідження та опрацьованих літературних джерел, вважаємо, що нижче представлені заходи, сприятимуть поліпшенню та вдосконаленню діяльності аналітичних служб та аналітиків:

- професійна освіта фахівців підрозділу, що сприятиме якісному виконанню їх обов'язків;
- розробка та запровадження документів про діяльність аналітичної служби та аналітиків (положення про аналітичну службу, програма робіт з проведення економічного аналізу, план економічного аналізу діяльності підприємства, таблиць аналітичних робіт і матеріалів, групування аналітичних робіт (завдань) за відділами і службами підприємства тощо);
- запровадження автоматизованого аналізу на підприємстві, активне використання програмного забезпечення з тим щоб розраховувати різні аналітичні показники, будувати таблиці, графіки, діаграми тощо;
- використання у діяльності новітніх технологій;
- використання передових методів моніторингу й обробки інформації, посилення аналітичної та прогнозної складової в інформаційно-аналітичних матеріалах;
- вироблення у аналітиків здатності прогнозувати можливі результати і наслідки діяльності.

Список літератури.

1. Мандзюк О.А. Інформаційно-аналітичні служби, центри аналітичних досліджень як суб'єкти аналітичної діяльності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право»*. 2018. № 48. URL: <http://goal-int.org/informatsijno-analitichni-sluzhbi-tsentri-analitichnih-doslidzhen-yak-sub-yehti-analitichnoyi-diyalnosti/>
2. Мулик Т. О., Гордієнко М. І. Методичні підходи до управлінського аналізу в умовах інтеграційних процесів. *Економіка. фінанси. менеджмент: актуальні питання науки і практики*. № 7. 2017 (23). С. 7-19.
3. Томчук О.Ф. Томчук В.В. Управлінські рішення та їх аналітичне забезпечення // *Розвиток бухгалтерського обліку: теорія, професія, їх предметні зв'язки: збірник матеріалів ІХ Міжнарод. Наук.- практ. Конф. (26 лютого 2015 р.; м. Київ) / Відпов. За вип. Б.В. Мельничук. К.: ННЦ «ІАЕ», 2015. С.445-448.*
4. Стецюк Л. С. Організація аналітичної роботи на сільськогосподарських підприємствах *Облік і фінанси АПК: бухгалтерський портал*. URL: <http://magazine.faaf.org.ua/organizaciyaanalitichnoi-roboti-na-pidpriemstvah.html>
5. Вікіпедія: URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%BE-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B0_%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B1%D0%B0
6. Купалова Г. І. Теорія економічного аналізу: навчальний посібник. К.: Знання, 2008. 639 с.
7. Максименко Д. В., Шулєвка О. Ю. Організація економічного аналізу на підприємстві. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Карпатська вежа, 2017. № 23 (18). С.197-203.
8. Гаман Т. В. Створення регіональної інформаційно-аналітичної служби як складова вдосконалення інформаційної діяльності місцевих державних адміністрацій. *Університетські наукові записки*. 2007. № 1. С. 252-258. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2007_1_40.
9. Шурпенкова Р.К. Організація економічного аналізу на підприємстві. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: зб. наук. праць / державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської системи України»*. Суми, 2009. Вип. 25. С 150-168.
10. Мулик Т. О., Материнська О. А., Пльонсак О. Л. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 288 с.
11. Шурпенкова Р. К. Інформаційні технології для проведення економічного аналізу на підприємстві. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2014. Вип. 1. С. 433-440. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2014_1_55.
12. Шурпенкова Р. К., Демко І. І. Основи організації економічного аналізу в системі управління підприємством. *Регіональна економіка*. 2008. № 3. С. 161-166. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2008_3_22.

References.

1. Mandziuk, O.A. (2018), "Information and analytical services, centers of analytical research as subjects of analytical activity", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Pravo»*, vol. 48, [Online], available at: <http://goal-int.org/informatsijno-analitichni-sluzhbi-tsentri-analitichnih-doslidzhen-yak-sub-yekti-analitichnoi-diyalnosti/> (Accessed 06 August 2020).
2. Mulyk, T. O. and Hordiienko, M. I. (2017), "Methodical approaches to management analysis in terms of integration processes", *Ekonomika. finansy. menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, vol. 7 (23), pp. 7-19.
3. Tomchuk, O.F. and Tomchuk, V.V. (2015), "Management decisions and their analytical support", *Zbirnyk materialiv IX Mizhnar. Nauk.- prakt. Konf. (26 liutoho 2015 r.; m. Kyiv)* [A collection of materials IX International. Scientific and practical Conf. (February 26, 2015, Kyiv)], *Rozvytok bukhhalterskoho obliku: teoriia, profesiia, izh predmetni zviazky* [Management decisions and their analytical support], NNTs «IAE», Kyiv, Ukraine, pp.445-448.
4. Stetsiuk, L. S. "Organization of analytical work at agricultural enterprises", *Oblik i finansy APK: bukhhalterskyi portal*, [Online], available at: <http://magazine.faaf.org.ua/organizaciyaanalitichnoi-roboti-na-pidpriemstvah.html> (Accessed 06 August 2020).
5. Vikepediia, [Online], available at: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%BE-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B0_%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B1%D0%B0 (Accessed 06 August 2020).
6. Kupalova, H. I. (2008), *Teoriia ekonomichnoho analizu: navchalnyi posibnyk* [Theory of economic analysis: a textbook], Znannia, Kyiv, Ukraine, P. 639.
7. Maksymenko, D. V. and Shulevka, O. Yu. (2017), "Organization of economic analysis at the enterprise", *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho universytetu. Karpatska vezha*, vol. 23 (18), pp.197-203.
8. Haman, T. V. (2007), "Creation of a regional information-analytical service as a component of improving the information activity of local state administrations", *Universytetski naukovyi zapysky*, vol. 1, pp. 252-258, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Unzap_2007_1_40 (Accessed 06 August 2020).
9. Shurpenkova, R.K. (2009), "Organization of economic analysis at the enterprise", *Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy: zb. nauk. prats / derzhavnyi vyshchyi navchalnyi zaklad «Ukrainska akademiia bankivskoi systemy Ukrainy»*, vol. 25, Sumy, Ukraine, pp. 150-168.
10. Mulyk, T. O. Materynska, O. A. and Plonsak, O. L. (2017), *Analiz hospodarskoi diialnosti: navchalnyi posibnyk* [Analysis of economic activity: a textbook], Tsentri uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine, P.288.
11. Shurpenkova, R. K. (2014), "Information technologies for economic analysis at the enterprise", *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, vol. 1, pp. 433-440, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2014_1_55 (Accessed 06 August 2020).
12. Shurpenkova, R. K. and Demko, I. I. (2008), "Fundamentals of economic analysis in the enterprise management system", *Rehionalna ekonomika*, vol. 3, pp. 161-166, [Online], available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2008_3_22 (Accessed 06 August 2020).

Стаття надійшла до редакції 11.08.2020 р.