

УДК 658.5

*М. Э. Шухман*, кандидат экономических наук, доцент*И. Н. Пальцун*, кандидат экономических наук, доцентГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»,  
Донецкая Народная Республика**ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ АНАЛИТИЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

*В статье изложен общий подход к организации аналитической службы на предприятии, что является синтезом методов и средств, обеспечивающих формирование и оптимальное функционирование службы и ее процесса. Представлены этапы организации аналитической службы, определены виды ее обеспечения, целеполагание и коммуникативные связи. Раскрыты особенности организации самого процесса анализа с выделением его основных этапов. Предложенный подход к решению вопросов организации аналитической службы способен обеспечить создание действительно дееспособного рабочего органа предприятия.*

**Ключевые слова:** аналитическая служба; организация аналитической службы; анализ; процесс анализа; организация процесса анализа; предприятие.

Успешное функционирование предприятия в условиях рыночной экономики невозможно без анализа его деятельности, надлежащей организации, призванной наладить, упорядочить, привести в системную норму информационно-методологическое обеспечение. Результативность анализа хозяйственной деятельности во многом зависит от его правильной организации, информационного и методического обеспечения, зависит от специфики работы каждого предприятия. Поэтому организация качественной и эффективной аналитической службы на предприятиях требует основательного и всестороннего исследования.

Организационные аспекты анализа хозяйственной деятельности предприятий освещены в трудах многих ученых, таких как П. Н. Сухарев, И. В. Сименко, Т. Д. Косова, И. Д. Лазаришина, П. Я. Попович, В. Савицкая, С. И. Шкарабан и др. Однако пути совершенствования организации аналитической службы на предприятиях являются мало исследованными.

Целью статьи является исследование особенностей организации аналитической службы на предприятии, разработка и обоснование предложений по повышению ее качества и результативности на предприятиях для роста эффективности их деятельности.

Термин «организация» происходит от греческого слова «органон» (*organon*), что означает *устройство, сочетание, объединение чего-либо или кого-либо в одно целое; приведение к стройной системе* [1]. В человеческой деятельности организация – группа людей, объединенных общей программой, общей целью или задачей.

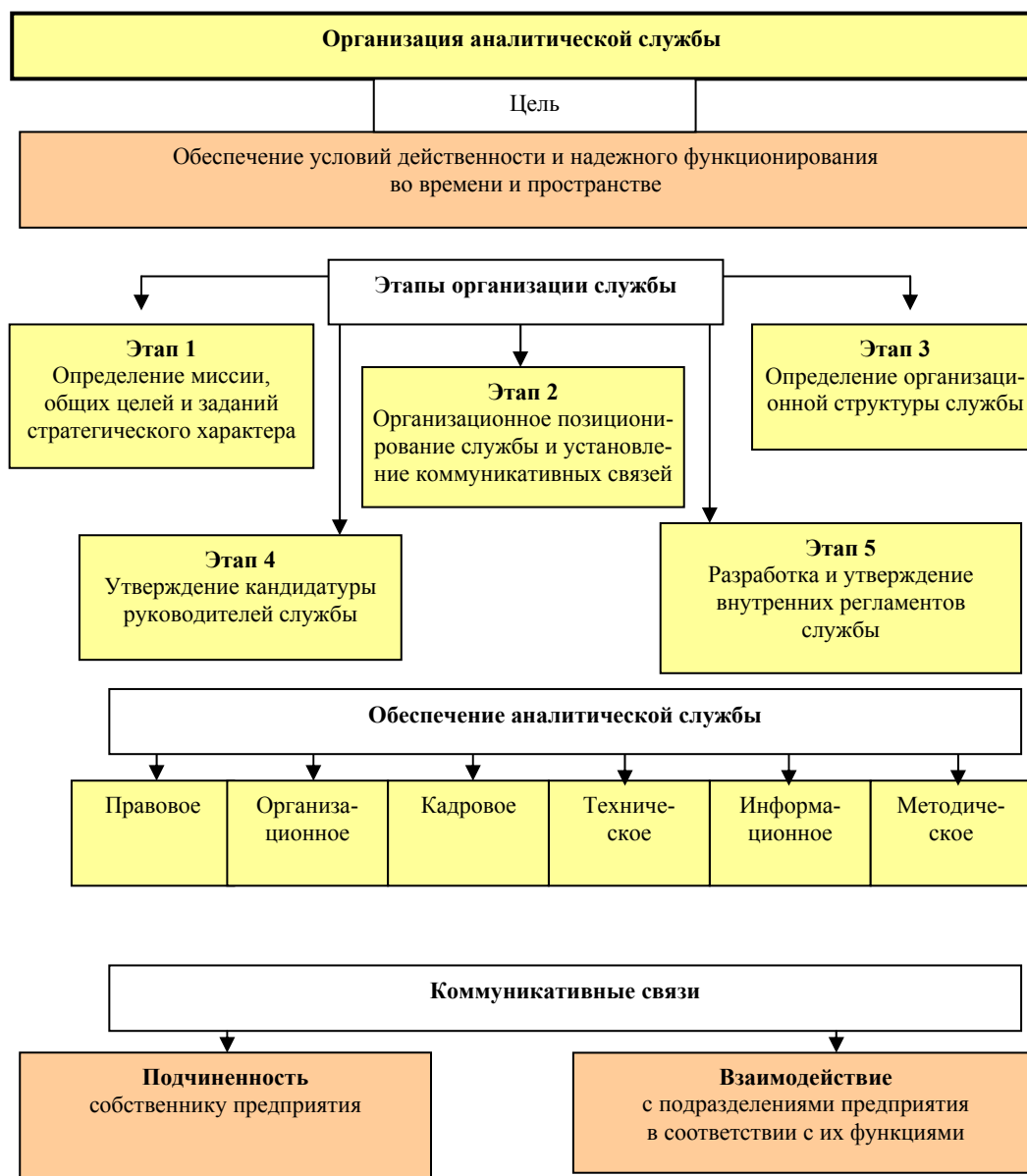
По определению Б. Карлоффа, организация – это инструмент координации трудовых взносов людей для достижения общей цели [2]. В работе М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури организация опреде-

ляется как группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели [3].

В толковом словаре В. Даля [4] организация определяется как «дело или вещь». Организация как средство достижения целей и координатор усилий индивидуумов использует как инструменты выделения подразделений (департаментизации) их специализацию, мотивацию, власть, лидерство, конфликты.

Ю. М. Козлов утверждает, что главное внимание должно быть сосредоточено не на структурном аспекте (форме объединения людей) организации, а на функциональном, динамичном, суть которого заключается в обеспечении упорядоченности работы по управлению. Здесь заметна определенная условность, потому что именно управление – это, прежде всего, «достижение упорядоченности управляемых объектов, надлежащей организации совместной деятельности людей и их коллективов» [5]. Однако при этом следует учитывать одно важное обстоятельство. Если управление направлено на организацию (упорядоченность общественных отношений управленческого характера), то абсолютно обоснованным является вывод о том, что и сама управленческая деятельность, в том числе и аналитическая, должна быть соответствующим образом организована и упорядочена.

Для организации аналитической службы на предприятии необходимо проведение последовательных действий по стратегии и тактике его создания и дальнейшего функционирования, среди которых важнейшими являются определение целеполагания, его кадрового потенциала, а также состав его нормативного и регламентного обеспечения. Схема организации аналитической службы на предприятии представлена на рисунке.



Принципиальная схема организации аналитической службы на предприятии

Так, организации службы анализа соответствуют пять основных этапов, которые начинаются с целеполагания и завершаются разработкой основных регламентов деятельности службы. Рассмотрим подробнее каждый из них.

**Этап 1.** Определение миссии, общих целей и задач, по достижению которых и создается аналитическая служба. Выполнение этого этапа предусматривает реализацию следующих шагов: изучение уставных документов предприятия, программы стратегического развития и текущих бизнес-планов, результатом чего станет определение места службы по интеграции в процессе достижения общих целей деятельности предприятия, обеспечение соответствующих параметров ее развития, а также разработка стратегического и текущего планов работы службы.

**Этап 2.** Организационное позиционирование службы и установление коммуникационных связей. Выполнение этого этапа связано с определением позиции аналитической службы в контуре организаци-

онной структуры предприятия, специфики подчинения и взаимодействия с руководящим составом предприятия и другими структурными подразделениями.

**Этап 3.** Определение организационной структуры службы анализа. Содержание этого этапа зависит от направлений, видов деятельности предприятия и территориальной расположенной его представительств, типа общей организационной структуры предприятия, сложности решаемых вопросов.

**Этап 4.** Утверждение кандидатуры руководителя службы анализа и ее работников. На должность руководителя службы целесообразно назначать специалиста с высокой профессиональной квалификацией и безупречной деловой репутацией, пользующегося доверием у собственника предприятия.

**Этап 5.** Разработка и принятие внутренних регламентов аналитической службы. Внутрикorporативные регламенты разрабатываются исполнительными органами предприятия или консалтинговыми

организациями по заказу, а утверждаются различными органами управления.

Эффективность функционирования аналитической службы напрямую зависит от организации обеспечения его деятельности, включая: правовое (законы, подзаконные акты), организационное (внутренние регламенты), техническое (технические средства, персональные компьютеры, программное обеспечение, техническая документация), информационное (носители информации документов, информационные потоки), кадровое (специалисты определенного уровня и квалификации) и методическое обеспечение (методические инструкции и рекомендации).

Правовое обеспечение анализа связано с нормативно-правовым регулированием его деятельности. Правовое обеспечение образует неотъемлемую составную часть, обеспечивающее правопорядок как в действиях данной системы, так и в ее взаимоотношениях с другими организациями, подразделениями и высшими органами руководства предприятия.

Деятельность аналитической службы должна регулироваться, прежде всего, законами, подзаконными актами, действующими в масштабе страны, которые регламентируют организацию аналитической службы на предприятии.

Организационное обеспечение связано с определением формы организации аналитической службы, места в системе управления предприятия, благоустройством взаимоотношений между работниками, отделами, службами для обеспечения реализации его эффективных форм и методов.

Организационную сторону аналитической службы определяют регламенты. Их целесообразно разрабатывать исходя из условий деятельности предприятия, его организационной структуры, специализации, с учетом квалификации специалистов и наличия материально-технической базы. Составными частями системы внутренних регламентов службы выступают: устав предприятия, положения о службе, должностные инструкции специалистов службы, методическое руководство по вопросам анализа.

Относительно кадрового обеспечения аналитической службы следует рассмотреть работников данной службы, которые обязаны обеспечить достаточный профессиональный уровень проведения комплексного анализа и предоставления других расчетов, необходимых собственникам предприятия. Аналитики должны иметь высокий уровень компетентности (образование, знание, умение и персональные качества), чтобы добросовестно и профессионально выполнять обязанности, гарантировать проведенный анализ, основанный на современных методиках с использованием всех, в частности новейших нормативных актов. Сотрудники службы обязаны постоянно обновлять свои профессиональные знания в отрасли бухгалтерского учета, анализа, налогообложения финансовой деятельности.

Информационное обеспечение аналитической службы связано с обеспечением работников необходимой информацией для реализации заданий анализа, а значит, является основой для организации, осу-

ществления и отображения результатов. Такая информация должна характеризоваться полнотой и точностью, достоверностью, своевременностью и качеством, которое непосредственно влияет на успешную деятельность службы.

С целью эффективной организации работы аналитической службы на предприятии разрабатываются методические рекомендации для проведения конкретных видов анализа (коммерческий, управленческий, финансовый и т. д.). Рекомендации целесообразно разрабатывать с учетом соблюдения принципов и требований к его результатам.

Следующим шагом в разработке организации аналитической службы является организация ее процесса. Организация процесса должна быть такой, которая способствовала бы обеспечению минимального пути сбора и обработки информации, а также максимальной эффективности труда аналитиков.

Организация процесса анализа – обеспечение условий выполнения деятельности аналитической службой. По утверждению Г. В. Савицкой, рациональная организация процесса анализа должна основываться на плановой основе и новейших методиках, обеспечивать действенность и эффективность аналитического процесса [6]. Аналитическую работу необходимо осуществлять в соответствии с научно обоснованной теоретической концепцией, четко распределить между исполнителями, рационально спланировать, информационно и методически обеспечить, а ее результаты соответственно оформить. Эти принципы должны лежать в основе рациональной организации анализа на предприятиях [7].

Реализация мероприятий, предусмотренных в плане анализа по проведению аналитических работ, осуществляется в определенной последовательности. Количество этапов, которые предусматривают осуществление отдельных последовательных процедур. Экономисты выделяют три, пять, шесть и даже девять этапов процесса анализа. Мы разделяем мнение П. П. Гаврилко, Р. П. Подлипной, М. Ю. Лалакулич, Т. Д. Косовой [8, 9], что организация процесса анализа может быть условно разделена на три этапа: подготовительный, основной и заключительный.

Непосредственная подготовка к анализу предусматривает значительное выполнение организационных вопросов, т. е. подготовительного этапа. На этом этапе происходит формирование целей, задач и направлений использования его результатов, разработка программ аналитической работы, проверка планов и задач, распределение функциональных обязанностей.

Второй этап аналитической работы является наиболее ответственным. В зависимости от исполнителей, определенных целей и задач анализа, функциональных возможностей базы анализа отметим такие альтернативные подходы к процедурам анализа: формализованный, строго регламентирован во времени и по объему; творческий, креативный. Чтобы анализ правильно спрогнозировал состояние хозяйственной деятельности, он должен использовать достоверные и согласованные показатели, потому что

недостовверная информация – это недостоверные выводы, а следовательно, и управленческие решения. Основным источником информации является бухгалтерский учет и отчетность предприятия. На основном этапе осуществляется аналитическая обработка исследуемых показателей.

Организационное построение заключительного этапа включает несколько видов аналитических работ и заключается в документальном оформлении, которое может быть как в текстовом формате (справки, акты, аналитические записки), так и в бестекстовом (таблицы, диаграммы, схемы).

Материал в пояснительной записке должен быть конкретным, подкрепленным аналитическими расчетами, таблицами, а также объективно отражать действительность. Текст аналитической записки должен иметь обезличенную повествовательную форму.

Стоит отметить, что систематизация, обобщение и реализация результатов анализа является одним из самых сложных этапов всей аналитической работы. Это обусловлено тем, что здесь необходимо не только объективно оценить фактическое состояние дел, выявить негативные стороны хозяйствования, но и предсказать будущее, что является очень трудным и ответственным.

По результатам анализа составляется приказ с подписью руководителя предприятия. Он является обязательным для всех работников предприятия, и по исполнению устанавливается действенный и повседневный контроль, в определенной степени обеспечивает эффективное функционирование субъектов хозяйствования.

Важно подчеркнуть, что приведенные этапы аналитической работы на предприятии дают возможность эффективно организовывать работу, поскольку отражают логическую последовательность действий и задач, которые должны быть выполнены.

Таким образом, можно отметить, что организация аналитической службы – это обеспечение условий действенности и надежного функционирования во времени и пространстве. Что касается результативности аналитической работы на предприятии, то она

зависит от ее правильной организации, которая должна основываться на плановой основе, новейших методиках, оптимальном распределении обязанностей исполнителей и обеспечивать действенность и эффективность аналитического процесса. Только благодаря рациональной организации анализа можно получить качественную и своевременную информацию для принятия обоснованных управленческих решений в направлении роста доходности деятельности предприятий в условиях меняющейся рыночной экономики. Поэтому предложенный нами подход к решению вопросов организации аналитической службы способен обеспечить создание действительно дееспособного рабочего органа предприятия, способного влиять на достижение целей и повышения эффективности его управления и развития.

#### Библиографические ссылки

1. Карлофф Б. Деловая стратегия : пер. с англ. / Б. Карлофф ; науч. ред. и авт. послесл. В. А. Приписнов. – М. : Экономика, 1991. – 238 с.
2. Там же.
3. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. – М. : Дело, 1993. – 702 с.
4. Даль В. Толковый словарь живого великорусского языка (современное написание слов). – М. : Цитадель, 1998. – 223 с.
5. Административное право : учеб. / Моск. юрид. акад. ; Бельский К. С. [и др.] ; ред. Ю. М. Козлов, Л. Л. Попов. – М. : Юрист, 1999. – 726 с.
6. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. – 3-тє вид., випр. і доп. – К. : Знання, 2007. – 668 с.
7. Олійничук О. І. Аналітична робота на підприємствах лісового господарства: організаційні аспекти. – URL: <http://www.nbuv.gov.ua/> (дата обращения: 20.06.2018).
8. Гаврилко. П. П., Підлипна Р. П., Лалакуліч М. Ю. Організація аналітичної роботи на підприємстві та оформлення її результатів. – URL: <http://www.nbuv.gov.ua/> (дата обращения: 20.06.2018).
9. Організація і методика економічного аналізу : навч. посіб. / Т. Д. Косова [та ін]. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 528 с.

*M. E. Shuhman*, PhD in Economics, Associate Professor

*I. N. Paltun*, PhD in Economics, Associate Professor

SO HPE «Donetsk National University of Economics and Trade Named after Mykhayilo Tugan-Baranovsky», Donetsk People's Republic

#### FEATURES OF THE ORGANIZATION OF WORK OF ANALYTICAL SERVICE IN THE ENTERPRISE

*The article describes a general approach to the organization of analytical service at the enterprise, which is a synthesis of methods and tools that ensure the formation and optimal functioning of the service and its process. Stages of the organization of the analytical service are presented, types of its provision, goal-setting and communication are determined. Also, the features of the organization of the analysis process are identified with the identification of its main stages. The proposed approach to resolving the issues of organizing the analytical service is able to ensure the creation of a truly capable working body of the enterprise.*

**Keywords:** analytical service; organization of analytical service; analysis; analysis process; organization of the analysis process; enterprise.