

Інна СІМЕНКО

БАЗОВІ КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО АНАЛІЗУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Статтю присвячено формуванню концептуального підходу до аналізу систем управління підприємства на основі взаємопроникнення наукових знань з менеджменту та теоретичних положень економічного аналізу. Розглянуто систему управління як самостійний об'єкт аналізу.

Ключові слова: *управлінський аналіз, система управління підприємством, оцінка якості.*

Однією із важливіших умов забезпечення безризикованої, стійкої та стабільної діяльності суб'єкта господарювання на сучасному етапі постіндустріального розвитку економіки є наявність ефективної системи управління, формування та функціонування якої неможливе без використання аналітичного інструментарію.

Життєздатність і стійкість розвитку вітчизняних підприємств у сучасних умовах багато в чому визначається наявністю якісного й ефективного менеджменту. Так, за оцінками фахівців, 2/3 банкрутств у західних країнах обумовлено внутрішніми причинами і лише 1/3 – зовнішніми [1, 29]. *Питання ефективного управління актуальні* як для великих, так і для малих підприємств усіх форм власності і видів діяльності.

Ефективність управлінських рішень виявляється за допомогою якості керівництва фінансово-господарською діяльністю організації. Відсутність такої якості, від якої, на думку японських фахівців, у сучасних умовах, залежить не менше 75% досягнення успіху на ринку, позбавляє підприємства та організації перспективного й стабільного розвитку [2, 37]. За оцінкою фахівців, якщо загальні втрати, тобто недовикористаний потенціал системи прийняти за 100%, то втрати через об'єкт управління становитимуть 20–30%, інші приходяться на суб'єкт управління [3, 162]. Отже економічне і фінансове благополуччя організації багато в чому визначається умінням керуючої ланки аналізувати інформацію, яка циркулює в системі управління суб'єкта господарювання.

Значний внесок у дослідження проблем ефективного управління організацією зробили: М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоурі, Н. Байков, В. Гончаров, Е. Коротков, А. Омаров, З. Румянцева, Ф. М. Русинов, А. Ф. Сільченков й ін. Оцінкою ефективності займалися Б. А. Бінкін, В. І. Черняк, Е. А. Воробйова, В. І. Голіков, Е. Н. Книшева, Дж. К. Лафта, М. В. Мельник, А. В. Тихомирова та ін.

Теоретичні основи сучасного економічного аналізу *заклала його класики:* А. Ф. Аксьоненко, М. І. Баканов, С. Б. Барнгольц, Л. А. Бернстайн, Н. А. Блатов, Н. В. Вейцман, І. І. Каракоз, Л. І. Кравченко, Б. І. Майданчик, В. І. Самборський, В. С. Стражев, С. К. Татур, М. Г. Чумаченко, А. Д. Шеремет, С. І. Шкарабан.

Не звертаючи увагу на роль та важливість системи управління для стабільного розвитку сучасного підприємства, в наявних економічних дослідженнях дотепер чітко не визначено її основні елементи, аналіз яких дасть змогу оцінити ступінь ефективності

управління; не вироблені методики економічного аналізу структурних елементів; недостатньо досліджені методологічні проблеми, пов'язані з визначенням методів діагностики керуючої системи та встановленням критеріїв оцінювання якості управлінської діяльності; в складі об'єктів економічного аналізу система управління узагалі не розглядається.

Мета статті – на основі взаємопроникнення наукових знань з менеджменту та теоретичних положень економічного аналізу сформулювати концептуальний підхід до аналізу системи управління підприємства.

Аналіз, як відомо, є одним із класичних методів дослідження. Це термін грецького походження (*analysis*), у буквальному сенсі означає поділ, розчленовування об'єкта або явища на складові частини.

Залежно від характеру об'єкта дослідження, складності його структури, рівня абстракції підходів, які використовуються в процесі пізнання та практичних способів їхньої реалізації, аналіз виступає в різних формах, є синонімом дослідження узагалі як у природознавчих, так і в суспільних науках [4, 7].

Щодо суб'єкта господарювання, аналіз як важливіший інструмент сучасної науки виступає у вигляді економічного аналізу.

У сучасних умовах економічний аналіз може розглядатися з різних точок зору як: метод пізнання економічних процесів і явищ; наука, тобто система відповідних знань; самостійна функція в системі управління організацій; процес збору та обробки економічної інформації в процесі прийняття управлінських рішень; мистецтво отримання нового знання про об'єкт аналізу.

Не заперечуючи подібні підходи до сутності економічного аналізу, зазначимо, що його багатоплановість, багатоаспектність обумовлена тим, що методологія економічного аналізу ґрунтується на теорії пізнання й діалектиці. Однак у кожній з перелічених позицій явно простежується важлива роль аналізу в управлінні організацією, його інформаційна складова при прийнятті управлінських рішень, функціональна самостійність у системі менеджменту.

Вивчення доцільності та потенційних вигод від використання методик та технологій сучасного економічного аналізу стосовно системи управління суб'єкта господарювання методологічно не виправдане без попереднього розгляду його сутності та ролі в управлінській діяльності.

Формування і реалізація функцій менеджменту зосереджена в системі управління конкретного суб'єкта господарювання. Для забезпечення ефективного управління необхідно оцінити діючий стан системи управління, а потім розробити рекомендації, спрямовані на підвищення якості управління. Основна роль у цьому процесі належить економічному аналізу.

Економічний аналіз виконує в системі менеджменту важливу роль, значимість якої пояснюється універсальністю застосування його методів. Так, завдяки формуванню системи аналітичних показників і реалізації способів факторного аналізу діагностують поточний стан об'єкта дослідження, визначають його ефективність, підраховують невикористані резерви розвитку, прогнозують вірогідність виникнення фінансових труднощів.

У ринкових умовах роль аналізу як функції управління підвищується. Це обумовлено низкою причин. По-перше, необхідністю всебічного обґрунтування стратегії та перспектив розвитку суб'єкта господарювання; по-друге, швидкозмінними процесами на ринку, що потребують оперативного аналізу ринкової конкуренції та кон'юнктури.

Важлива роль економічного аналізу полягає і у виборі раціональної організаційної структури виробництва та управління, в прийнятті рішень про поглинання будь-якої компанії, створення дочірнього підприємства, купівлю паїв, акцій, про видачу позики для розвитку виробництва партнера з бізнесу тощо. Крім того, економічний аналіз є найважливішим інформаційно-створюючим елементом системи управління. Тільки на основі ретельного аналізу інформації про стан досліджуваного об'єкта приймаються обґрунтовані управлінські рішення про подальші дії з перетворення об'єкта.

Отже, результати аналізу використовуються на всіх стадіях управлінської діяльності. Вони сприяють зростанню усвідомленості менеджерів суб'єкта господарювання, інших користувачів інформації про стан та динаміку розвитку тих об'єктів, які представляють інтерес для цієї групи зацікавлених осіб. Варто зазначити, що цілі аналізу у різних груп користувачів інформації різні. Основна мета – отримання достатньої інформації (як правило, у вигляді аналітичних показників) про поточний стан об'єкта та перспективи, тенденції його подальшого розвитку.

Основних користувачів аналітичної інформації залежно від ступеня її доступності умовно поділяють на внутрішніх та зовнішніх. Інтереси їхні різні, частіше протилежні. Внутрішні користувачі мають можливість отримувати будь-яку інформацію, що характеризує стан та перспективи розвитку підприємства. Зазначимо, що для отримання необхідної інформації внутрішні користувачі звертаються до послуг спеціального відділу або фахівців-аналітиків. У сучасних умовах великі підприємства мають у своїй структурі аналітичне бюро або департаменти аналізу. Реалізуючи аналітичні процедури щодо поставленого завдання, ці структурні підрозділи забезпечують власників бізнесу або топ-менеджерів, керівників вищої ланки відповідною інформацією.

Першими серед внутрішніх користувачів аналітичної інформації потрібно назвати керівництво (адміністрацію) підприємства. Для цієї групи аналітична інформація, отримана в результаті аналітичних процедур, є основою для прийняття управлінських рішень. Тому потрібні освічені спеціалісти-аналітики, добре налагоджені інформаційні потоки, комунікативні зв'язки та методичний інструментарій для своєчасного отримання корисної інформації. Адміністрація підприємства має фінансові інтереси, які проявляються в отриманні заробітної платні та частки прибутку зверх окладу. Окрім того, у сучасних менеджерів проявляється інтервенційний інтерес, пов'язаний з розширенням сфери і важелів впливу на основні управлінські рішення. Персонал підприємства цікавить оплата праці і соціальні аспекти щодо забезпечення належного стану здоров'я та впевненості у майбутньому.

Зовнішні користувачі інформації отримують дані лише з офіційних джерел – фінансової звітності, статистичної інформації, аналітичних оглядів різних економічних видань.

Основні користувачі інформації зацікавлені в успіху підприємства, тому що від стійкості та динамічності його розвитку залежить фінансове благополуччя партнерських груп.

Розвиток економічних реалій, нові умови організації та ведення бізнесу потребують зміни поглядів на роль і зміст економічного аналізу.

Розглядаючи нову роль аналізу, можна виокремити дві його основні риси, що стають провідними в сучасних умовах: функціональна спрямованість аналізу і перспективний характер аналітичної роботи [5, 6]. Функціональна спрямованість припускає дослідження взаємозв'язків і взаємозалежності процесів, які відбуваються на підприємстві з функціями управління. Цей підхід сприяє визнанню аналізу як інструменту економічно грамотного обґрунтування ухвалення управлінських рішень.

Перспективна спрямованість аналізу припускає не тільки широке застосування, а й розвиток його інструментарію (наприклад, методів функціонально-вартісного аналізу, евристичних методів) для розробки стратегічних планів і вибору варіанта рішення тактичних задач з ряду альтернативних. При цьому змінюються об'єкти аналізу, значно розширюється їхній склад.

Нещодавно основними об'єктами економічного аналізу були матеріальні, трудові, фінансові ресурси, собівартість, фінансовий стан, фінансові результати й ін. Сучасні умови управління підприємством вимагають розширення кола об'єктів економічного аналізу організації та включення до їхнього складу зовнішньоекономічної діяльності підприємства й валютних ризиків, інвестиційної діяльності, враховуючи операції з цінними паперами, маркетингової діяльності та маркетингових досліджень, аналізу левериджу, виробничих і фінансових ризиків [6, 29].

На доцільність розгляду системи управління як об'єкта аналізу вказують С. Б. Барнгольц, М. В. Мельник, зазначаючи, що "ефективність діяльності аналізованого господарюючого суб'єкта значною мірою залежить від якості управління... Тому при вивченні діяльності керованої системи важливо визначити вплив на неї керуючої системи і встановити можливості поліпшення управління" [7, 26–27].

Можливості та очікувані результати від аналізу системи управління наведені на рис. 1.

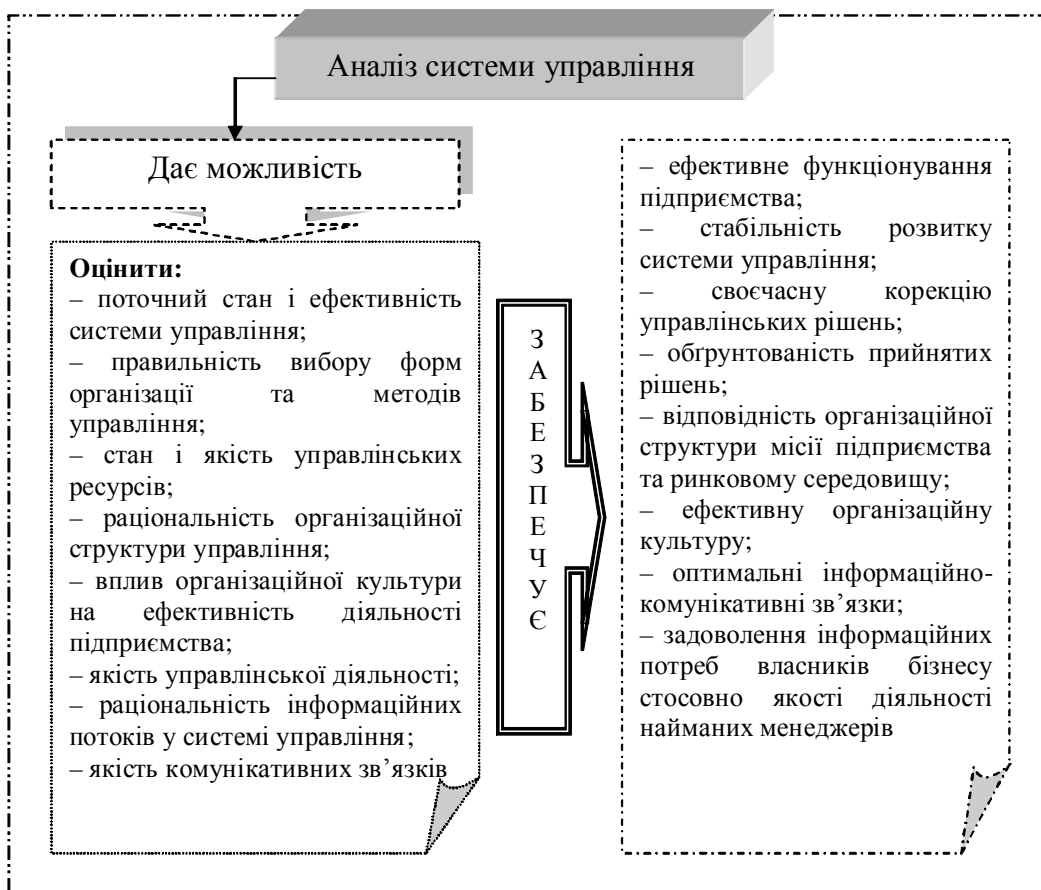


Рис. 1. Можливості та очікувані результати від проведення аналізу системи управління

Складність та багатогранність систем управління дають можливість розглядати її як комплексний, нетрадиційний для аналітичної практики об'єкт аналізу, що складається з низки взаємозв'язаних і взаємозалежних елементів, свого роду підоб'єктів аналізу. Важливість виокремлення складових компонентів у цьому об'єкті дасть змогу всебічно вивчити ступінь впливу управлінських рішень на ефективність діяльності досліджуваного об'єкта та надасть можливість розробити заходи щодо вдосконалення управлінської діяльності.

Розкриттю змісту аналізу сприяє його характеристика за кількома ознаками [7]:

- цілі дослідження;
- аспекти дослідження;
- коло досліджуваних питань;
- об'єкти та суб'єкти дослідження;
- характер рішень, що приймаються;
- періодичність проведення тощо.

Зазначимо, що деякі автори літературних джерел з аналізу систем управління [7, 8, 5] чітко не визначають ціль подібного аналізу. Так, Л. А. Горшкова вважає, що основна ціль аналізу – оцінка відповідності системи управління цільовому призначенню організації [8, 12]. С. Б. Барнгольц і М. В. Мельник зазначають, що метою аналізу є оцінка ефективності існуючої системи управління та розробка пропозицій щодо її поліпшення [7, 26]. М. В. Мельник бачить ціль аналізу системи управління в удосконаленні та підвищенні результативності управління [5, 34].

Отже, низка робіт, присвячених аналізу систем управління, показує різні "відтінки" у визначенні його цілі. В цьому контексті доцільно навести загальну мету аналізу фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання – розробка варіантів управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності його функціонування та забезпечення стійкого розвитку. Екстраполюючи зміст вищенаведеної мети аналізу, вважаємо, що метою аналізу системи управління суб'єкта господарювання є підготовка управлінських рішень, орієнтованих на забезпечення її стійкої рівноваги (гомеостазу) на певний період часу та розробка відповідних заходів щодо її вдосконалення.

Незважаючи на наявність певних досліджень систем управління, дотепер чітко не визначені елементи системи, аналіз яких дасть змогу оцінити ступінь ефективності управління, не розроблені методики аналізу структурних елементів, недостатньо досліджені методологічні проблеми, пов'язані з визначенням методів діагностики системи управління.

Розгляд системи управління як нового об'єкта економічного аналізу потребує вирішення низки теоретико-методологічних та організаційних питань, пов'язаних із впровадженням у практику нового виду аналізу, визначенням його когнітивного наповнення, внесенням чіткої структурної складової в існуючу класифікацію видів та форм.

Визначення поняття та змісту аналізу системи управління можливе на основі його функціонально-змістовної та лексико-семантичної оцінок.

У сучасному економічному аналізі для виокремлення його видів використовують переважно так званий "об'єктний підхід", відповідно до якого об'єкти аналізу визначають назву цього виду аналізу, його ціль, завдання, технологію проведення тощо. Наприклад, зміст виробничого аналізу – узагальнення даних, пов'язаних з виробничою діяльністю суб'єкта господарювання [4, 17; 7, 30], об'єктами фінансового аналізу є фінансові результати, фінансовий стан та ефективність фінансово-господарської

діяльності [9, 4–5; 10, 27], маркетинговий аналіз має мету, спрямовану на дослідження ринків матеріалів і збуту готової продукції, попиту та пропозиції, формування цінової політики, конкурентоспроможності, комерційного ризику [11, 113].

З огляду на логіку міркування та метод аналогій можна зробити такий висновок: якщо об'єктом аналізу є система управління, то вивчати її потрібно за допомогою управлінського аналізу як нового виду економічного аналізу.

Термін "управлінський аналіз" – поняття доволі нове в термінології фахівців з економічного аналізу. Його виникнення пов'язують з поділом бухгалтерського обліку на фінансовий та управлінський [6, 34; 9, 6; 11, 119; 12, 27]. Однак, якщо поділ бухгалтерського обліку був пов'язаний із диференціацією інтересів користувачів бухгалтерської інформації, використанням західних теорій та методів управління (хоча в цьому питанні немає однозначної позиції), то подібний поділ аналізу на фінансовий та управлінський навряд чи можливо вважати обґрунтованим. Повністю погоджуємося з думкою С. Ф. Голова, що "структура курсу економічного аналізу значною мірою пов'язана з об'єктами та цілями аналізу, але не з видами обліку" [13, 114].

У спеціальній літературі немає єдиної думки щодо змісту поняття "управлінський аналіз". Так, управлінським аналізом вважають внутрішньогосподарський аналіз [14, 28], частину управлінського обліку [15, 211–212], мету та завдання управлінського аудиту [16, 14]. У більшості робіт з аналізу господарської діяльності [7, 4, 14, 12, 11], управлінського аналізу [18, 17, 19] дефініція "управлінський аналіз" взагалі відсутня, не виокремлено його цілі, завдання, суб'єкти, об'єкти та організація на підприємстві. Крім цього, вчені пропонують розглядати в структурі управлінського аналізу маркетинговий, маржинальний, сегментарний, функціонально-вартісний аналіз, а також аналіз собівартості продукції [17], аналіз ресурсів та результатів виробництва, аналіз витрат і грошових потоків [18], аналіз витрат, ресурсів та фінансових результатів [19].

Відсутність єдності у розумінні сутності управлінського аналізу, недостатнє опрацювання теоретико-методологічних питань приводить до того, що в сучасній вітчизняній літературі не сформульована його цілісна концепція, яка визначає особливості змісту нового виду економічного аналізу.

Аналіз з наукової точки зору – це виокремлення сутності процесу або явища шляхом визначення та наступного вивчення всіх його сторін і складових частин, виявлення основи, що пов'язує всі частини в єдине ціле, та побудова на цій основі закономірностей його розвитку [4, 7]. Основна мета проведення аналізу – підвищення ефективності функціонування суб'єктів господарювання та пошук резервів такого підвищення. Результати аналізу є основою прийняття управлінських рішень.

Управлінський аналіз – це діяльність суб'єктів аналізу, спрямована на вдосконалення управлінських технологій і підвищення якості та ефективності системи управління суб'єкта господарювання. Тобто управлінський аналіз – це аналіз системи управління. Саме в такому розумінні відбувається інтерференція смислових полів використання терміна "управлінський аналіз" як в лексико-семантичному, так і в економічному аспектах.

Управлінський аналіз як вид економічного аналізу має свою сферу використання та специфіку, обумовлену суб'єктом проведення аналізу, що дає підставу розглядати його як самостійний напрям дослідження. Кожен вид економічного аналізу має самостійну, науково обґрунтовану ціль, специфічні об'єкти та єдиний метод дослідження. Варто зазначити, що при дослідженні сутності кожного виду не варто ототожнювати метод аналізу та його технічні прийоми. Поділяємо думку професора

С. І. Шкарабана, що кожен вид економічного аналізу має свій зміст, об'єкти дослідження, джерела інформації та різні строки проведення [20, 571]. Однак кожному виду аналізу притаманний єдиний процес проведення аналізу, тобто певна сукупність етапів (збір і систематизація інформації; виконання аналітичних розрахунків; формування аналітичної інформації) та аналітичних завдань. Ці моменти є основою діалектичної єдності видів економічного аналізу.

Дослідження видів економічного аналізу дало змогу стверджувати про правомірність виокремлення управлінського аналізу в тому розумінні, що об'єктом дослідження є система управління, а не вся внутрішньогосподарська діяльність. Суб'єктами аналізу можуть бути експерт-аналітик служби внутрішнього аудиту (якщо такий підрозділ є на підприємстві) або спеціаліст-аналітик аналітичного відділу (департаменту). Всі види аналізу відрізняються за змістом, об'єктами аналізу, його інформаційним забезпеченням, суб'єктами. Водночас, єдність предмета дослідження робить всі види аналізу взаємопов'язаними і створює передумови для комплексного дослідження організації та функціонування суб'єкта господарювання. В цьому проявляється комбінація лексико-семантичного та логічного наповнення предметно-понятійного апарату при класифікації економічного аналізу.

Для вирішення аналітичних завдань щодо оцінки стану та ефективності системи управління важливе значення має розуміння системи управління з позицій системного підходу як цілісного об'єкта, що складається із взаємопов'язаних елементів: апарат управління (суб'єкти управління); процес управління; об'єкти управління; взаємозв'язки та взаємовідносини в середині всієї системи.

Ідея розуміння системи, створення її цілісного образу полягає у вмінні виокремити головні зв'язки, взаємозалежності, які визначають специфічні особливості її життєдіяльності, формування інтегральних властивостей. Важливе значення має й виокремлення основних структурних елементів системи, між якими виникають взаємозв'язки. Щоб представити систему загалом, вводять поняття структури – часткової впорядкованості елементів і відношень між ними за будь-якою однією ознакою. Структура системи є вже не відношенням елементів, а відношенням їхніх відносин, які створюють ступінчасту, ієрархічну конструкцію.

Отже, процес виявлення взаємозв'язків у системі управління доцільно розпочати із визначення основних її елементів, на основі яких і будуть простежуватися взаємовідносини.

Більшість поглядів на систему управління як сукупність певних елементів проявляється у визначенні кількох явищ, закономірно пов'язаних один з одним. Проте комплексного, всебічного бачення системи управління з обґрунтуванням саме тих або інших її складових елементів дотепер немає.

Для визначення основних елементів системи управління з метою її аналізу необхідно, на нашу думку, використовувати методологію системного підходу. Системний підхід розглядається як синтез інтуїтивного методу, що ґрунтується на живому досвіді, цілісному уявленні об'єкта та аналітичного методу, заснованого на розподілі об'єкта дослідження, з метою розуміння структури та особливостей його окремих частин, елементів для пояснення властивостей цілого. Отже, системний підхід заперечує спробу зведення властивостей цілого до властивостей його частин, запозичує в аналітичного підходу інтерес до внутрішньої структури об'єкта. На перше місце висувається сукупність системних властивостей цілого, що, як правило, не є характерними для складових елементів системи, взятих окремо. Такий підхід

концентрує увагу на тих взаємодіях, що є причиною виникнення системних властивостей. При цьому взаємозв'язок і взаємодія між різними компонентами системи управління визнаються важливішими порівняно з кожним із компонентів, що розглядається окремо. Сучасні взаємозв'язки та взаємодії в організації характеризуються організаційними комунікаціями та організаційною культурою.

Один із основоположників системного підходу Дж. Форрестер зазначав, що "основна структура цих систем є "замкнутим контуром", де причина визначає наслідки, які, відповідно, визначають причину. Тут немає ані початку, ані кінця. Розвиток системи залежить не від ізольованих рішень, а від структури системи та політики, яка керує пунктами прийняття рішень. У таких системах взаємозв'язки між елементами набагато важливіші окремих елементів" [21, 214]. Отже, наявність організаційної структури, організаційних комунікацій та організаційної культури як елементів системи управління не підлягає сумніву.

Згідно з логікою роздумів, система управління суб'єкта господарювання з позицій системного підходу – це синтез таких елементів: суб'єктів управління, об'єктів управління, організаційної структури управління, організаційної культури, процесу управління, організаційних комунікацій.

Важливість останнього відображає принципівий підхід класика системного підходу – Л. Берталанфі, який виходив з того, що будь-яка організація – це насамперед відношення між взаємозалежними частинами системи, які забезпечують її існування. Тому вивчення окремих елементів частини системи не може дати правильну уяву про неї загалом. Найістотніше в системі міститься "в організаційних зв'язках", які є, з одного боку, "каналами інформації", а з іншого – "результатом динамічної взаємодії" між частинами [22, 297].

Організаційні зв'язки сучасної організації представлені організаційними комунікаціями (як своєрідної основи, базису для реалізації інформаційних потоків) та комунікативним процесом (як динамічної складової міжособистого обміну інформацією).

Суб'єктами управління є управлінські ресурси (управлінський персонал) – спеціалісти, які займаються формуванням управлінських рішень та впливають на об'єкт управління через механізм управління.

Об'єктом управління в системі управління суб'єкта господарювання є діяльність керівників середньої ланки, результати якої відображуються у відповідній інформації. В цьому полягає специфіка управлінської праці, яка, на відміну від роботи працівників виробництва, спрямована на вивчення інформації про стан і результати фінансово-господарської діяльності, зафіксованої в певних документах. Труд спеціалістів апарата управління складається з двох, тісно пов'язаних між собою частин: 1) розробка можливих варіантів рішень на основі інформації, що циркулює в системі управління; 2) організація виконання цього рішення, тобто координація, аналіз і контроль за діяльністю виробничих ланок, стимулювання працівників, оцінка їхньої діяльності.

У системі управління суб'єкти, впливаючи на об'єкт і отримуючи інформацію про його стан, забезпечують тим самим процес управління. Процесу управління як процесу виконання функцій управління притаманна провідна роль, оскільки саме цей елемент системи управління реалізує управлінські рішення. Він є важливим елементом системи управління та основною характеристикою динаміки організаційних систем. Реалізація процесу управління є збуджуючим механізмом взаємодії всіх елементів системи, в результаті якого забезпечується досягнення цілей організації.

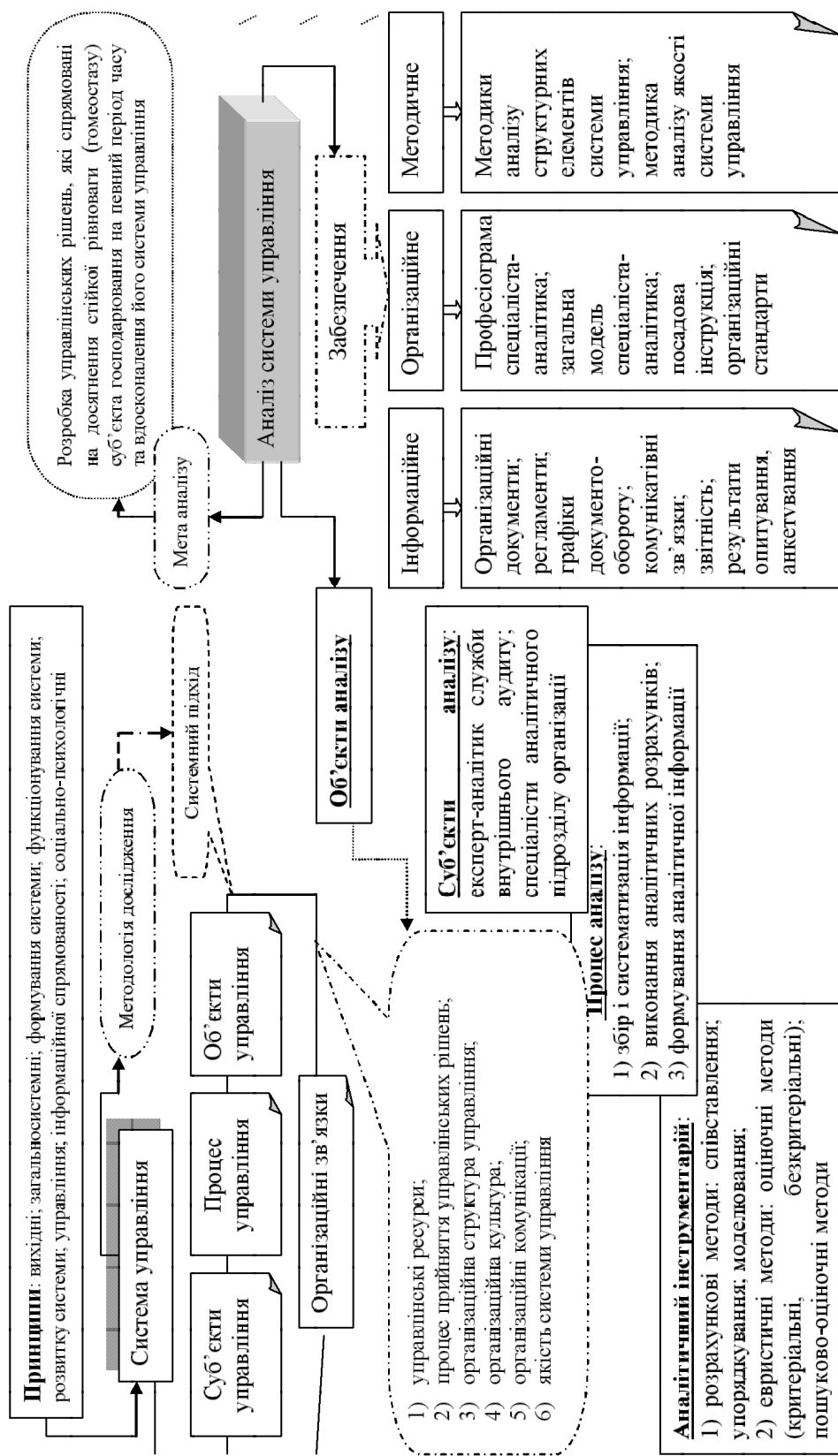


Рис. 2. Структурні елементи концепції аналізу системи управління

Виокремлення структурних елементів системи управління обґрунтовує доцільність розгляду як об'єктів управлінського аналізу таких компонентів: управлінських ресурсів; процесу прийняття управлінських рішень; організаційної структури управління; організаційної культури; організаційних комунікацій; якості системи управління.

Важливе значення для аналізу системи управління має визначення аналітичного інструментарію, інформаційного, організаційного та методичного забезпечення. Зауважимо, що основними методами аналізу системи управління є евристичні (неформальні) методи (оціночні та оціночно-пошукові), класичні способи економічного аналізу, традиційні методи економічної статистики. Інформаційним джерелом для проведення управлінського аналізу є сукупність організаційних документів, регламентів, графіки документообороту, фінансова та статистична звітність, показники діяльності структурних підрозділів, дані відділу кадрів, результати анкетування, опитування працівників організації тощо. Для належної організації аналізу системи управління необхідні відповідні регламенти діяльності суб'єктів аналізу (професіограма, посадова інструкція, організаційні стандарти тощо). Методичне забезпечення потребує розробки методик аналізу відповідно до зазначених вище об'єктів.

Структурні елементи концепції аналізу системи управління представлено на рис. 2.

Таким чином, розробка концепції управлінського аналізу на підставі реалізації системного підходу дає змогу сформулювати цілісну уяву технології аналізу, ідентифікувати низку невирішених теоретичних та організаційно-методичних питань, визначити напрямки вдосконалення інформаційного, організаційного та методичного забезпечення аналізу системи управління суб'єкта господарювання.

Література

1. Градов А. П. *Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой* / А. П. Градов. – СПб. : *Специальная литература*, 1996. – 476 с.
2. Исикава К. *Японские методы управления качеством* / К. Исикава. – М. : *Экономика*, 1998. – 123 с.
3. Русинов Ф. М. *Менеджмент и самоменеджмент в условиях рыночных отношений* : учеб. пособ. / Ф. М. Русинов, Л. Ф. Никулин. – М. : *ИНФРА-М*, 1996. – 346 с.
4. Ковалев В. В. *Анализ хозяйственной деятельности предприятия* / В. В. Ковалев, О. Н. Волкова. – М. : *ПБОЮЛ Гриженко Е. М.*, 2000. – 424 с.
5. Мельник М. В. *Анализ и оценка систем управления на предприятиях* / М. В. Мельник. – М. : *Финансы и статистика*, 1990. – 131 с.
6. Павленко А. Ф. *Трансформація курсу „Економічний аналіз діяльності підприємства” : [наук. доповідь]* / А. Ф. Павленко, М. Г. Чумаченко. – К. : *КНЕУ*, 2001. – 88 с.
7. Барнгольц С. Б. *Методология экономического анализа деятельности хозяйствующего субъекта* : [учеб. пособ.] / С. Б. Барнгольц, М. В. Мельник. – М. : *Финансы и статистика*, 2003. – 240 с.
8. Горшкова Л. А. *Анализ организации управления. Аналитический инструментарий* : [моногр.] / Л. А. Горшкова. – М. : *Финансы и статистика*, 2003. – 208 с.
9. Шеремет А. Д. *Методика финансового анализа* / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин. – М. : *ИНФРА-М*, 1995. – 176 с.

10. Могилевский В. Д. *Методология систем: вербальный подход* / В. Д. Могилевский. – М. : ОАО «Издательство «Экономика», 1999. – 251 с.
11. Чебан Т. М. *Теорія економічного аналізу : [навч. посіб.]* / Т. М. Чебан, Т. А. Калінська, І. О. Дмитрієнко ; за ред. проф. В. Є. Труша. – К. : Центр навч. л-ри, 2003. – 214 с.
12. Мних Є. В. *Економічний аналіз : [навч. посіб.]* / Є. В. Мних, І. Д. Ференц. – Львів : Армія України, 2000. – 144 с.
13. Голов С. Ф. *В пошуках сучасної парадигми економічного аналізу* / С. Ф. Голов // *Проблеми формування ринкової економіки : міжвід. наук. зб. – Спец. вип. Трансформація курсу «Економічний аналіз діяльності підприємства»*. – К. : КНЕУ, 2002. – С. 112–117.
14. Коробов М. Я. *Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: [навч. посіб.]* / М. Я. Коробов. – К. : Т-во «Знання», КОО. – 2000. – 378 с.
15. *Управленческий учет : [учеб. пособ.]* / под ред. А. Д. Шеремета. – М. : ФБК-ПРЕСС, 1999. – 512 с.
16. Ковалева О. В. *Аудит : [учеб. пособ.]* / О. В. Ковалева, Ю. П. Константинов ; под ред. О. В. Ковалевой. – М. : Приор-издат, 2003. – 320 с.
17. Слуцкий М. Л. *Управленческий анализ* / М. Л. Слуцкий. – СПб. : Питер, 2002. – 144 с.
18. Пашигореза Г. И. *Системы управленческого учета и анализа* / Г. И. Пашигореза, О. С. Савченко. – СПб. : Питер, 2002. – 176 с.
19. Соловьева О. В. *Управленческий анализ в отраслях : [учеб. пособ.]* / О. В. Соловьева. – М. : Экономистъ, 2006. – 283 с.
20. Шкарабан С. І. *Місце оперативного економічного аналізу в підготовці спеціалістів в сфері економіки* / С. І. Шкарабан // *Проблеми формування ринкової економіки : міжвід. наук. зб. заснов. у 1992 р. Спец. вип. Трансформація курсу «Економічний аналіз діяльності підприємства»*. – К. : КНЕУ, 2002. – С. 571–577.
21. Гвишиани Д. М. *Организация и управление* / Д. М. Гвишиани. – М. : Изд-во МФТУ им. Баумана, 1998. – 434 с.
22. Gardner J.W. *Self-Renewal: The Individual and the Innovative Society* / J.W. Gardner. – Rev. ed. NY: W.W. Norton. 1981. – 118 p.

Редакція отримала матеріал 19 вересня 2011 р.