

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528) [www. economy.nayka.com. ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 12, 2018 | 27.12.2018 p.

DOI: [10.32702/2307-2105-2018.12.3](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.12.3)

УДК 658.005.4

*Т. М. Ковальчук,
д. е. н., професор, завідувач кафедри обліку, аналізу і аудиту,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці
А. І. Вергун,
к. е. н., доцент кафедри обліку, аналізу і аудиту,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці*

ОРГАНІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ В УМОВАХ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ

*T. Kovalchuk
Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Accounting, Analysis and Auditing
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University
A. Verhun
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Accounting, Analysis and Auditing
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

ORGANIZATION OF ECONOMIC ANALYSIS IN THE CONDITIONS OF THE PROCESS APPROACH TO MANAGEMENT

В умовах стрімких змін зовнішнього середовища, підприємства зобов'язані діяти швидко, гнучко і ефективно, збалансовуючи внутрішнє середовище із зовнішнім. Реакція на зміни зовнішнього середовища передбачає своєчасне вироблення виважених рішень щодо швидкої адаптації управлінської політики. Реалізація аналітичної функції управління забезпечує створення такої системи управління, яка здатна вирішити актуальні проблеми. Глибина аналітичних досліджень, їх системність та комплексність, оперативність та інформаційна забезпеченість визначаються цілями управління.

Ефективність діагностики змін в зовнішньому середовищі та забезпечення відповідних змін згідно з технічними, економічними можливостями підприємства, а також із врахуванням соціальних факторів і психологічного клімату всередині підприємства прямо визначаються наявністю адекватної організаційної системи економічного аналізу.

При процесному підході до управління організація економічного аналізу зазнає змін, що стосуються об'єктів аналізу, функцій суб'єктів, інформаційного та методичного забезпечення. В ході аналізу повинні бути описані та систематизовані всі бізнес-процеси на основі схем, що включають як часові, так і просторові характеристики, визначені напрямки оптимізації процесів та забезпечене їх виконання.

У даній статті уточнено сутність організації економічного аналізу з позиції зростаючих вимог до управління в умовах сучасних змін внутрішнього та зовнішнього середовищ. Запропонований погляд враховує взаємозв'язок між психологічними, культурними, соціологічними, економічними та технологічними аспектами управління.

Також сформульовано вимоги до організаційних елементів аналізу, що впливають із процесного підходу до управління. Обґрунтовано якісні та кількісні зміни об'єктів

економічного аналізу та приведено у відповідність до них інформаційну та методичну бази аналізу та функції суб'єктів аналізу.

In a context of rapid changes in the environment, enterprises are required to act quickly, flexibly and effectively, balancing the internal environment with the outside. The response to changes in the environment implies the timely elaboration of balanced decisions regarding the rapid adaptation of management policy. The implementation of the analytical management function provides the creation of a management system that is capable of solving current problems. The depth of analytical research, their systemic and complexity, efficiency and information security are determined by management goals.

Effectiveness of the diagnostics of changes in the external environment and ensuring corresponding changes in accordance with the technical and economic capabilities of the company, as well as taking into account social factors and psychologic climate in the enterprise, are directly determined by the availability of an adequate organizational system of economic analysis.

With the process approach to management, the organization of economic analysis undergoes changes related to the objects of analysis, functions of subject, information and methodological support. In the course of the analysis, all business processes should be described and systematized on the basis of schemes that include both time and space characteristics, defined trends of process optimization and ensure their implementation.

This article clarifies the essence of the organization of economic analysis from the standpoint of increasing requirements for management in the conditions of modern changes in the internal and external environment. The proposed view takes into account the relationship between psychological, cultural, sociological, economic and technological aspects of management.

Also formulated the requirements for the organizational elements of analysis arising from the process approach to management. The qualitative and quantitative changes of objects of economic analysis are substantiated and according to them are brought information and methodological bases of analysis and functions of analysis subjects.

Ключові слова: *економічний аналіз; організація економічного аналізу; об'єкти економічного аналізу; процесний підхід; аналіз бізнес-процесів.*

Key words: *economic analysis; organization of economic analysis; business analysis; business process analysis.*

Постановка проблеми. З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства повинні моніторити не тільки поточну ринкову кон'юнктуру, але й аналізувати і прогнозувати майбутні умови свого функціонування. Враховуючи стрімкі зміни зовнішнього середовища, підприємства зобов'язані швидко, гнучко і ефективно діяти (більш інтенсивно створювати і розвивати власний творчий потенціал), забезпечуючи адаптацію внутрішнього середовища до зовнішнього. Забезпечення рівноваги необхідне навіть у випадку переваг підприємства над своїм оточенням: по-перше, змінюються вимоги до переваг підприємства (бажаючи втримати домінуюче становище, воно має перебудовуватися, щоб адаптуватися до цих змін); по-друге, внутрішні рушійні сили також змушують прилаштовуватися. При цьому зміни розглядаються не як надзвичайне явище (потреба в них виникає некеровано і не залежить від методів управління), а продиктовані прискоренням темпу сучасного життя та змінами зовнішнього середовища. Досвідчені французькі консультанти і теоретики управління А.Бартолі і Ф.Ермель застерігають, що «основна проблема, про яку необхідно чітко пам'ятати, це те, що навіть у той час, коли не проводяться зміни – це не означає, що про них взагалі забули, бо ситуація на підприємстві постійно змінюється, і це може призвести до кризи. В решті решт, рано чи пізно доведеться проводити внутрішні зміни, які, на жаль, не були проведені своєчасно. Тепер такі спішні, не зовсім підготовлені зміни, не повністю можуть вирішити проблему, або навіть посилити її. Необхідно проводити зміни завчасно, а не надіятися на те, що час настав вирішити всі проблеми» [12, с.37]. На сьогодні проведення змін перетворилося із надзвичайної події в постійний планомірний процес. Відтак підприємства мають постійно реагувати на зміни зовнішнього середовища, своєчасно виробляти і реалізовувати виважені рішення, які повинні забезпечити швидко адаптацію управлінської політики до змін та протікати без втрати контролю над підприємством.

Необхідність створення системи управління, здатної вирішити вищезначені проблеми, потребує реалізації її аналітичної функції на основі можливостей економічного аналізу. Адже цілі управління визначають глибину аналітичних досліджень, їх системність та комплексність, оперативність та інформаційну забезпеченість.

Економічний аналіз має забезпечити гнучкість та своєчасність у підготовці та прийнятті управлінських рішень, повнішу реалізацію можливостей швидко перебудовуватися і реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, не втрачаючи здатності використовувати умови, що відкриваються інноваціями і ринком. Лише створення адекватної організаційної системи може забезпечити реалізацію інноваційних методик аналізу щодо діагностики змін в зовнішньому середовищі та пошуку альтернативних варіантів адаптації внутрішнього середовища до змін і запропонувати адекватні зміни згідно з технічними, економічними можливостями підприємства, а також із врахуванням соціальних факторів і психологічного клімату всередині підприємства. Тому проблеми вдосконалення організації економічного аналізу є актуальними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання організації економічного аналізу досліджували М.І. Баканов, М.А. Болух, В.П.Завгородній, В.М. Івахненко, Т.Д. Косова, Г.І. Купалова, В.М.Мельник, Є.В. Мних, П.Я. Попович, Г.В. Савицька, В.В. Сопко, М.Г.Чумаченко, А.Д. Шеремет та ін.

Проте на сьогодні можна констатувати, що дослідження організації аналізу в сучасних умовах управління як в Україні, так і за кордоном мають фрагментарний характер, не обґрунтовано оптимальної кількості етапів і процедур економічного аналізу відповідно до практичних умов діяльності, розмірів конкретних підприємств та характеру об'єкта дослідження; мало вивчені конкретні технології; потребує уточнення зміст етапів і процедур економічного аналізу на різних підприємствах; вимагають модифікації методи і методики аналізу, виходячи із сутності самих змін, їх очікуваної економічної та організаційної ефективності.

Постановка завдання. Мета – уточнити сутність організації економічного аналізу, та сформулювати вимоги до її елементів відповідно до процесного підходу в управлінні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підприємство, яке намагається вижити або поліпшити своє становище на ринку має безперервно вивчати сутність змін (зміни у структурі, якісному стані і формі будь-якого елемента організаційної системи за певний період часу) та сам процес змін (діяльність і методи діяльності в напрямі проведення змін, послідовність подій, які привели до видимих змістовних змін на підприємстві). І.Адізес зазначає: «...зміна – це феномен, який існує до тих пір, поки ми можемо сприймати оточуючий нас світ. ...Кожна проблема або сприятлива можливість, викликана змінами приводить до появи рішення, яке викличе ще більшу зміну, і в результаті ми зіткнемося з новою реальністю і з новим набором проблем або сприятливих можливостей. Таким чином, проблеми і можливості будуть виникати до тих пір, поки у світі проходять зміни. Так як зміни не припиняються, то проблеми виникають постійно ... Завжди!!!» [1, с. 29].

За допомогою економічного аналізу забезпечується кількісна і якісна оцінка усіх змін, які відбуваються на керованому об'єкті. Економічний аналіз дозволяє виявити ті причинно-наслідкові зв'язки і взаємозалежності між окремими параметрами об'єкта, які мають прихований, глибинний характер. Він дозволяє встановити тенденції в розвитку тих чи інших процесів і виробити кращі, найбільш ефективні варіанти рішень. «Вироблення управлінських рішень – складний процес, який не можна успішно виконати за стандартними формулами, при цьому необхідно поєднувати розуміння істин і багатозначність численних варіацій, з допомогою яких розрізняються ситуації. Це дасть змогу зробити серію правильних виборів із кількох наявних можливостей, тобто прийняти правильне управлінське рішення, яке не матиме негативних наслідків» [4, с.43-44]. Економічний аналіз як методологічна основа вироблення управлінських рішень має сприяти тому, щоб вони відповідали таким вимогам: реальність, оптимальність, якісність, об'єктивність, своєчасність, гнучкість, ефективність. Чим складніша ситуація, в якій перебуває регульований об'єкт, тим складніший процес вироблення і прийняття управлінських рішень. У літературі найчастіше відстежується тенденція ототожнення процесу прийняття рішень з процесом вирішення проблем: «...Основа для прийняття рішення – це інтелектуальна функція, покликана до вирішення проблеми...», як стверджують А. Козьмінський і К. Облой [13, с.27]. Найчастіше процес прийняття рішень – це усвідомлені дії, пов'язані з глибоким системним аналізом змін об'єкта, виробленням альтернативних варіантів управлінських рішень і вибором єдиного оптимального із можливих способів поведінки. Оптимальність управлінських рішень передбачає пошук шляхів переходу керованої системи з вихідного стану в бажаний за мінімально можливий час, з найменшими витратами й при одночасному дотриманні обмежуючих умов (законів, морально-етичних правил, норм тощо). Цього можна досягти за допомогою системного аналізу факторів, які зумовили проблему (призвели до змін).

Умовою успішного проведення економічного аналізу є чітка організація аналітичного процесу, як системи раціональних, скоординованих дій в процесі дослідження об'єкта, відповідно до мети та визначених завдань. Інновації в організації аналізу повинні підтримувати пошук реальних стратегічних змінних, які здатні сприяти адаптації підприємства до його оточення. Проте у вітчизняних дослідженнях організація економічного аналізу в умовах управління змінами досліджується недостатньо, розглядаються лише окремі її аспекти, частковий досвід проведення змін.

В теорії і на практиці форми організації економічного аналізу розвивалися в двох напрямках: централізована і децентралізована. Централізована організаційна форма аналізу передбачає виділення у діючій організаційній структурі управління спеціалізованого підрозділу (відділу, бюро чи групи) економічного аналізу, на який покладено всі функції щодо комплексного економічного аналізу (здійснює аналітичне забезпечення

прийняття управлінських рішень). За допомогою такої організаційної системи досягається єдність методологічного забезпечення аналізу, чіткий розподіл праці аналітиків, підвищення відповідальності виконавців за результати проведеного аналізу, можливість застосування автоматизованих систем управління тощо.

Проте централізована форма організації аналізу обумовлює відірваність аналітичного процесу від загального процесу управління та знижує ступінь охоплення аналізом всіх аспектів діяльності підприємства.

При децентралізованій формі організації аналізу спеціалізований підрозділ не виділяється, а весь комплекс аналітичних робіт розподіляють у діючій організаційній системі управління підприємством, (кожен підрозділ (служба, відділ) здійснює певний комплекс аналітичних робіт відповідно до свого функціонального призначення). Забезпечується широка участь в економічному аналізі працівників і керівників всіх служб підрозділів підприємства.

В організації економічного аналізу особливо важливим є визначення необхідного співвідношення централізації і децентралізації аналітичних робіт, яке визначається рівнем централізації планування і обліку.

Отже, аналітична робота може проводитись централізовано самостійним структурним підрозділом або децентралізовано у кожній структурній ланці за колом питань, пов'язаних із її функціями.

Проте, інколи на практиці застосовують змішаний тип організації економічного аналізу, при якому забезпечується єдине методичне керівництво та узагальнення результатів на вищому щаблі управління діяльністю підприємства, а аналітична обробка інформації та підготовка висновків і варіантів управлінських рішень, що з неї випливають, входить до обов'язків усіх підрозділів. Ця форма організації аналітичної роботи посилює її оперативність, знижує працемісткість, дозволяє залучити до процесу прийняття рішень найширше коло фахівців, що сприяє підвищенню мотивації праці [11, с.57-58].

Крім вищезазначених форм організації аналізу все більшого розповсюдження на практиці набуває залучення зовнішніх аналітиків (консалтингових фірм). Сьогодні аналіз є як функцією управління, так і окремим видом консалтингових послуг.

Узагальнена оцінка та критичний аналіз розглянутих в літературі підходів до тлумачення сутності «організація економічного аналізу» свідчить про відсутність чіткої позиції стосовно визначення даного об'єкту, відсутність певного розмежування складових та ґрунтового розкриття змісту. На сьогодні в аналітичній науці склалися такі погляди на формулювання дефініції «організація економічного аналізу»: 1) система раціональних, скоординованих дій у процесі дослідження об'єкта відповідно до мети [8, с.99]; 2) сукупність аналітичних способів і правил дослідження економіки підприємства, призначених для досягнення мети [10, с.162]; 3) система взаємодії органів управління та виробничих колективів, заснована на принципах аналізу економічних процесів та явищ для виявлення та використання резервів [7, с.38]; 4) розробка загальних засад і порядку проведення аналізу [2, с.42]; 5) системне, повне дослідження роботи підприємства з метою використання його результатів у прийнятті управлінських рішень [5, с.59]; 6) глибинне і повне охоплення аналітичною роботою всіх служб і дільниць, починаючи з розподілу обов'язків між структурними підрозділами та спеціалістами [3, с. 21]; 7) система заходів із забезпечення ефективності, організованості, плановірності, обдуманого упорядкування дослідження об'єкта, а також дотримання внутрішньої дисципліни [6, с. 201].

Плюралізм думок щодо розуміння проблеми організації економічного аналізу об'єктивно зумовлений тим, що організація тісно пов'язана з методикою проведення аналітичних досліджень, використанням в економічній роботі засобів обчислювальної техніки, структурою організації управління, системою контролю за впровадженням результатів аналізу. Кожен окремий випадок розкриває організацію з якогось одного боку, тому цілісна її характеристика можлива тільки шляхом всебічного вивчення багатоманітних її зв'язків із усіма дотичними. Вона потребує обґрунтування підходів, які б забезпечили раціональну організацію аналітичної роботи.

Головними підходами до управління є системний, ситуаційний і процесний.

Використання системного підходу здійснило вплив не тільки на теоретичне обґрунтування, але і на методику досліджень аналізу і проектування підприємства, а відтак, – на методику проведення змін.

З погляду ситуаційного підходу для прийняття вірного рішення необхідними є: аналіз ситуації на предмет її характеристик та нових вимог, що ставляться до підприємства; аналіз впливу ситуації на зміну системи та процесів управління; вибір правильного підходу до управління в новій ситуації; аналіз можливостей адаптації підприємства до нової ситуації; зміна управління, що відповідає новій ситуації. Відтак аналіз повинен організовуватись таким чином, щоб, з одного боку, органічно вбудовуватись в загальну систему менеджменту, а, з іншого, – щоб його результати відповідали критеріям надійності та ефективності з огляду на зміни.

У сучасних умовах вдосконалення системи управління більше пов'язують із процесним підходом, під яким розуміється застосування для управління діяльності і ресурсами організації системи взаємопов'язаних процесів [9, с.39]. З точки зору процесного підходу повинні бути описані та систематизовані всі бізнес-процеси на основі схем, що включають як часові, так і просторові характеристики, визначені напрямки оптимізації процесів та забезпечення їх виконання. В такій системі координат сам аналіз можна розглядати як частину управлінського процесу. Крім того, необхідно постійно моніторити зміни об'єктів аналізу – бізнес-процесів.

З урахуванням вищезазначеного «Організація економічного аналізу» – це система раціональних, скоординованих дій в процесі дослідження об'єкта, які реалізуються на підґрунті сучасних досягнень науки, з урахуванням психологічних, культурних, соціальних, економічних та технологічних змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

На організацію економічного аналізу впливають: місія та мета господарської одиниці, форма підприємницької діяльності, організаційна структура підприємства та структура управління, життєвий цикл підприємства, організація виробничого процесу, технологія виробництва, структура бізнес-процесів. Крім того, рівень організації економічного аналізу визначається розвитком корпоративних взаємовідносин (культури) та вимог до персоналу.

Важливою сучасною вимогою до персоналу є самоаналіз. Він проводиться безпосередньо працівниками, які здійснюють ту чи іншу операцію технологічного процесу, по ходу її виконання. При цьому вимоги до працівників змінюються – від виконавця, який контролює завдання, яке підлягає виконанню до прийняття самостійних рішень.

Працівник, наперед знаючи рамки перебігу виробничого процесу, зіставляє фактичні результати своєї роботи (виріток, якість, витрати) із регламентованим рівнем. Однак повнота, правильність, своєчасність і якість аналітичних оцінок тут залежить від рівня підготовки суб'єктів пізнання, вони мають допомогти визначити і вирішити проблему, яка виникла. У процесі управління змінами враховується здатність до професійного розвитку особового складу підприємства. Підвищення рівня знань учасників процесу управління змінами за рахунок серйозної уваги до навчання на підприємстві та підвищення мотивації до самоорганізації і самоуправління. Підприємство може досягти високої здатності адаптуватися до змін за рахунок систематичного використання наукових знань про поведінку людини. Для цього потрібно проводити постійне навчання працівників. Змінюються вимоги до працівників: від виконання поставлених задач до задоволення потреб клієнтів. Критерієм просування по посаді стає не тільки ефективність роботи, але і здатність виконувати роботу в нових змінених умовах.

Ефективна організація економічного аналізу вимагає його проведення в повному обсязі, у визначеній послідовності, з використанням системи інформації, яка б релевантно характеризувала досліджуваний об'єкт і обробки її відповідними виконавцями з використанням конкретних методик і ПЕОМ.

При функціональному підході до управління об'єктами аналізу виступають ресурси, засоби, витрати та результати їх застосування. При процесному підході об'єктами аналізу є сукупність дій, транзакцій, які загалом призводять до певного результату. Цей підхід вимагає більшої деталізації факторів, а відтак деталізації об'єктів аналізу: пошук постачальників, проведення тендерів, закупівля сировини та матеріалів, зберігання та переміщення товарно-матеріальних цінностей, підбір та найм персоналу, його навчання, мотивація та оплата праці, виробництво комплектуючих, внутрішнє переміщення, збирання продукції, обробка замовлень клієнтів, відвантаження продукції, ціноутворення, просування та продаж продукції, створення цінності для клієнтів.

Змінилися вимоги і до самих суб'єктів аналізу. На сьогоднішній день аналітик це не просто фахівець, який обгрунтовує та пропонує проекти управлінських рішень, це особа, що надає розширений «пакет послуг», пов'язаний із впровадженням цих рішень та отриманням необхідного результату. Аналітик повинен активніше долучатись до процесу управління, розробляти презентації та обгрунтовано відстоювати отримані результати аналізу, впливаючи на процес прийняття рішень, співпрацювати з ІТ-фахівцями, формулюючи вимоги до програмного забезпечення, глибоко розуміти потреби споживачів для забезпечення споживчої цінності, а також відповідати за впровадження інновацій на підприємстві. Виходячи із місії підприємства аналітик має створити бажаний образ підприємства, бачення і стратегії розвитку, сформувати моделі поточної і перспективної діяльності, за допомогою якої описуються базові, допоміжні і управлінські процеси підприємства. При цьому для визначення та досягнення стратегічних і тактичних (операційних) цілей проводиться: виявлення та опис ключових бізнес-процесів; оцінюється їх ефективність; розробка системи оцінки на основі узгоджених критеріїв успіху, встановленого взаємозв'язку ключових бізнес-процесів і критичних факторів успіху, ранжування бізнес-процесів і вибору тих, що мають бути піддані процедурі реінжинірингу.

Крім того, системний та процесний підходи вимагають залучення до аналізу працівників усіх підрозділів та ланок, що допоможе скоординувати роботу всіх суб'єктів аналізу на досягнення генеральної мети. Для з'ясування ієрархічної підпорядкованості цілей, їх пріоритетів потрібно виходити з того, що метою організації аналітичного процесу, як частини процесу вироблення й оцінки управлінських рішень є підготовка аналітичної інформації (висновків) для перетворення існуючої ситуації в бажану за мінімально можливий проміжок часу, з найменшими витратами, при дотриманні обмежуючих умов.

Зміна об'єктів дослідження неминує викликає зміни в системах інформаційного та методичного забезпечення аналізу. Повинен здійснюватись моніторинг бізнес-процесів відповідно до графіка проведення спостережень. У випадках надходження нових видів сировини та матеріалів, випуску нових видів продукції, вдосконалення технології виробництва та відпрацювання технології на новому виді обладнання, підвищення рівня браку на виробництві тощо важливими є результати позапланових обстежень. Дані для аналізу отримуються із матеріалів робочих семінарів, інтерв'ю, анкетування, документів, в яких фіксується інформація про бізнес-процеси.

Серед методів аналітичного дослідження великого значення набувають якісні, за допомогою яких ситуації аналізуються на основі суб'єктивних оцінок: SWOT-аналіз, виділення проблемних областей, ранжирування процесів, аналіз графічних схем процесу. Проте для об'єктивних оцінок важливе значення мають також такі інноваційні методи кількісного аналізу як ABC-аналіз бізнес-процесів та імітаційне моделювання.

В ході аналізу бізнес-процесів використовують системи показників їх фрагментації, результативності, вартості, часу та якості. Показник фрагментації характеризує організаційну складність бізнес-процесу, яка визначається кількістю залучених до нього структурних підрозділів та співробітників. Рівень фрагментарності

визначається кількістю функціональних переходів від одного підпроцесу до іншого, при яких змінюються виконавці (так звані організаційні розриви). Від рівня фрагментарності залежать результативність, вартість, час та якість бізнес-процесу. Чим нижчий цей рівень, тим кращі інші показники.

Показники результативності бізнес-процесу відображають його кінцевий ефект, характеризують продукт, що є виходом даного бізнес-процесу. В залежності від процесу (напр. виробництва, збуту, управління персоналом) в якості кінцевого результату може виступати обсяг виробництва, дохід, показник плинності кадрів тощо.

Показники вартості характеризують величину витрат, необхідних для здійснення бізнес-процесу і відображають ефективність та конкурентоспроможність підприємства. Зниження таких витрат дозволяє знизити операційно-фінансовий левелінг і збільшити маневреність у конкурентній боротьбі.

Показники тривалості бізнес-процесів показують час їх виконання і також характеризують конкурентоспроможність підприємства. Чим меншим є час обробки замовлень, відвантаження продукції тощо, тим міцніші конкурентні позиції підприємства.

Одним із найрозповсюджаніших є показник ефективності операційного циклу *MCE (Manufacturing Cycle Effectiveness)*, який визначається відношенням сумарного часу виконання всіх операцій процесу до тривалості загального циклу бізнес-процесу. В ідеалі він повинен дорівнювати 1.

Показники якості різняться в залежності від специфіки самих бізнес-процесів і характеризують такі їх аспекти як відсоток браку, відсоток пересортиці, кількість отриманих рекламацій, рівень задоволеності клієнтів тощо.

На основі показників фрагментарності, результативності, вартості, часу та якості можуть створюватись змішані показники, які поєднують різні аспекти процесів (результативності і часу, вартості тощо).

Висновки. Уточнено сутність організації економічного аналізу з урахуванням сучасних змін внутрішнього та зовнішнього середовищ діяльності підприємства. На основі процесного підходу до управління сформульовано вимоги до організаційних елементів аналізу, які передбачають розширення та якісну зміну об'єктів, функцій суб'єктів аналізу, оновлення інформаційної та методичної бази аналізу.

Список літератури.

1. Адизес І.К. Управление жизненным циклом корпораций. / И.К. Адизес. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 512 с.
2. Івахненко В. М. Курс економічного аналізу: навч. посібник. / В. М. Івахненко. – К.: КНЕУ, 2000. – 263 с.
3. Іващенко В.І. Економічний аналіз господарської діяльності: навч. посібник. / [В.І. Іващенко, М.А. Болюх]. – К.: ЗАТ «Ніч лава»; 1999. – 204 с.
4. Ковальчук. Т.М. Теорія економічного аналізу: навч. посібник. /Т. Ковальчук. – Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2011. – 554 с.
5. Кожанова Є. П. Економічний аналіз: навч. посіб. / [Є. П. Кожанова, І.П. Отенко]. – Х.:ВД «ІНЖЕК», 2005. – 340 с.
6. Купалова Г.І. Теорія економічного аналізу: навч. посіб./ Г.І. Купалова. – К.: Знання, 2008. – 639 с.
7. Мельник В.М. Основи економічного аналізу: навч. посіб. / В.М. Мельник. – К.: Кондор, 2008. – 128 с.
8. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: підруч. / П.Я. Попович – К.: Знання, 2008. – 630 с.
9. Репин В.В. Процесний підхід к управленію. Моделирование бизнес-процессов / [В.В. Репин, В.Г. Елиферов]. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 544 с.
10. Сопко. В.В. Організація бухгалтерського обліку, економічного контролю та аналізу. / [В.В. Сопко, В.П. Завгородній]. – К.: КНЕУ, 2004. – 412 с.
11. Теорія економічного аналізу: навч. посіб. / [О.І. Дацій, О. О. Шевченко, Н. О. Шевченко, Н.І. Демчук, М.О. Сичова, В.П. Жук]; за ред. О.І. Дація. – Дніпропетровськ: Біла К.О., 2014. – 236 с.
12. Bartoli A., Philippe H., Piloter L'entreprise en mutation – une approche strategique du changement, "Les Editions d'Organisation". Paris 1996.
13. Koźminski A.K. Obloj K. The Theory of Organizational Balance. Warsaw, Poland; PWE, 1989.

References.

1. Adizes I.K. (2016), *Upravlenie zhiznennym tsiklom korporatsiy*. [Corporate Lifecycle Management], Mann, Ivanov i Ferber, Moscow, Russia.
2. Ivakhnenko V. M. (2000), *Kurs ekonomichnoho analizu* [The course of economic analysis], K.: KNEU, Kyiv, Ukraine.
3. Ivashchenko V.I., Boliukh M.A. (1999), *Ekonomichniy analiz hospodarskoi diialnosti* [Economic analysis of economic activity], K.: ZAT «Nich lava», Kyiv, Ukraine.
4. Kovalchuk. T.M. (2011), *Teoriia ekonomichnoho analizu* [The theory of economic analysis: navch. Posibnyk]: Chernivetskyi nats. un-t, Chernivtsi, Ukraine.
5. Kozhanova Ye. P., Otlenko I.P. (2005), *Ekonomichniy analiz* [Economic analysis], VD «INZhEK», Kharkiv, Ukraine.

6. Kupalova H.I. (2008), *Teoriia ekonomichnoho analizu* [The theory of economic analysis], K.: Znannia, Kyiv, Ukraine.
7. Melnyk V.M. (2008), *Osnovy ekonomichnoho analizu* [Basics of economic analysis], K.: Kondor, Kyiv, Ukraine.
8. Popovych P.Ia. (2008), *Ekonomichniy analiz diialnosti subiektiv hospodariuvannia* [Economic analysis of business entities], K.: Znannia, Kyiv, Ukraine.
9. Repin V.V., Eliferov V.G. (2013), *Protsesniy podhod k upravleniyu. Modelirovanie biznes-protsessov* [Process approach to management. Business process modeling], Mann, Ivanov i Ferber, Moscow, Russia.
10. Sopko. V.V. (2004), *Orhanizatsiia bukhhalterskoho obliku, ekonomichnoho kontroliu ta analizu* [Organization of accounting, economic control and analysis], K.: KNEU, Kyiv, Ukraine.
11. Datsii O.I., Shevchenko O. O., Shevchenko N. O., Demchuk N.I., Sychova M.O., Zhuk V.P. (2014), *Teoriia ekonomichnoho analizu* [The theory of economic analysis], Bila K.O., Dnipropetrovsk, Ukraine.
12. Bartoli A., Philippe H., (1996), *Piloter l'entreprise en mutation – une approche strategique du changement* /Driving a changing business - a strategic approach to change], “Les Editions d’Organisation”. Paris.
13. Koźminski A.K. Obloj K. (1989), *The Theory of Organizational Balance*. PWE, Warsaw, Poland.

Стаття надійшла до редакції 03.12.2018 р.