

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*Обґрунтовано необхідність змін в підходах до організації аналітичної діяльності суб'єктів господарювання, визначено функції та принципи сучасної системи організації аналітичного забезпечення управління суб'єктами господарювання, надано рекомендації стосовно послідовності проведення аналітичних процедур з позиції орієнтованості на метод аналізу як на метод наукового пізнання*

**Постановка проблеми.** Реалії сучасної економіки є такими, що результативність діяльності стає все більшою мірою залежною від якості інформації, значна частина якої формується саме в системі економічного аналізу. В сучасних умовах господарювання зміст раціональної організації аналітичної роботи полягає у досягненні найвищого рівня корисності аналітичної інформації для забезпечення управлінської діяльності. Тому для вдосконалення організації аналітичного забезпечення управління суб'єктами господарювання необхідно орієнтувати аналітичну роботу на осіб, що приймають управлінські рішення.

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

**Стан вивчення проблеми.** Питання вдосконалення організації економічного аналізу завжди перебували в центрі уваги й дискусії вчених аналітиків і практиків. Питанням організації економічного аналізу присвячені дослідження В.І. Дворецького, Є.В. Мниха, О.В. Олійник, І.Т. Райковської, В.І. Самборського, В.В. Сопка, С.І. Шкарабана, І. Лазаришиної. Теоретичні, методичні та практичні проблеми організації економічного аналізу на підприємстві досліджені в наукових працях Ф.Ф. Бутинця, І.П. Житної, Г.В. Савицької, М.Г. Чумаченка та інших.

На сьогоднішній день немає єдності суджень серед вчених і практиків стосовно чітких регламентованих рекомендацій обов'язкового порядку щодо проведення аналітичної роботи. Також поза увагою дослідників-аналітиків залишаються питання формування ефективних організаційних структур системи економічного аналізу, які б дозволяли адекватно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища і враховували особливості організаційної структури суб'єкта господарювання. Недостатньо дослідженими є питання, пов'язані з проектуванням організації економічного аналізу, практично відсутні роботи, присвячені плануванню аналітичного процесу, його структурній побудові, стандартизації діяльності аналітичного підрозділу, якості результатів аналізу.

Слід зауважити, що підходи до організації аналітичної діяльності суб'єктів господарювання потребують суттєвих змін з урахуванням суспільно-економічних трансформацій макро- та мікросередовищ їх функціонування, досягнень суміжних галузей знань.

**Мета дослідження** полягає у розбудові концепції організації аналітичного забезпечення управління суб'єктами господарювання за умови існування потреб

керуючої підсистеми у досягненні найвищого рівня корисності та захисту аналітичної інформації для забезпечення управлінської діяльності.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** В дослідженнях С. Шкарабана та І. Лазаришиної розглядаються питання стратегій організації економічного аналізу та обґрунтовується доцільність поділу планування економічного аналізу на два види: стратегічне та поточне [10, с. 10].

У публікації І.Т. Райковської [7, с. 163] зазначається, що на сьогодні відсутні єдині критерії вибору оптимальної структури організації економічного аналізу на підприємствах. При цьому зауважується, що організація економічного аналізу та організаційна форма суб'єкта господарювання перебувають у прямій нерозривній взаємозалежності між собою.

В працях О.В. Олійник [5, с. 280; 6, с. 18] підкреслюється, що на організацію економічного аналізу впливають групи чинників: філософія управління та корпоративна культура; загальносистемні чинники щодо організаційно-правової структури суб'єкта господарювання, розміру підприємства та масштабів діяльності; внутрішньоорганізаційні чинники щодо розподілу функціональних повноважень, рівня комп'ютеризації діяльності; інформаційної забезпеченості; кадрового забезпечення і наявності фінансових ресурсів.

Автори Семенко І.В., Шейбут В.В. [9, с. 159] визначають організацію технології аналітичного процесу як комплекс методів та послідовність виконання аналітичних операцій, що реалізуються у процесі функціонування аналітичної підсистеми й забезпечують досягнення її цілей та завдань.

У публікації Гаврилко П.П. та ін. [1, с. 316-317] основну увагу приділено питанням деталізації складових та розподілу обсягів виконання аналітичної роботи між посадовими особами на кожному організаційному етапі: підготовчому, основному та завершальному, та встановлено, що в основному на вітчизняних підприємствах відповідальними за економічний аналіз є економісти підприємства.

**Викладення основного матеріалу.** Економічна енциклопедія трактує організацію як "сукупність процесів або дій, що зумовлюють об'єднання елементів, частин у ціле, утворення життєздатної стійкої системи; внутрішня впорядкованість, взаємодія відносно незалежних частин цілого, зумовлена його побудовою" [3, с. 644].

В теорії організації економічного аналізу включає розгляд таких основних питань: виділення суб'єктів і об'єктів аналізу; вибір організаційних форм його проведення залежно від організаційної структури управління на підприємстві та розподіл обов'язків між окремими працівниками; складання програми або плану проведення аналізу; інформаційне та методичне забезпечення аналізу; аналітична обробка даних; оформлення результатів аналізу; узагальнення результатів аналізу, подання висновків і пропозицій.

Тому одним із головних завдань організації аналітичного забезпечення управління суб'єктами господарювання можна вважати раціональну координацію дій у процесі визначення об'єкта організації економічного аналізу відповідно до поставлених аналітичних завдань.

В економічному аналізі здійснення організаційних процедур традиційно починається з проектування організації аналізу. Узагальнення складових процесу

організації економічного аналізу проведено у праці науковців С. Шкарабана та І. Лазаришиної [11, с. 12], в якій виокремлено такі складові (об'єкти) організації для планування аналітичної роботи:

1. Ступінь оптимізації функції корисності аналітичної інформації.
2. Цілі і підцілі аналізу, функції і завдання.
3. Процес аналізу (процедурно-організаційна побудова).
4. Результати процесу аналізу, види і форми вихідних аналітичних документів, періодичність і строки їх представлення.
5. Засоби розв'язання задач і виконання процедур, разом із складом і джерелами отримання вхідної інформації, а також обчислювальної та організаційної техніки.
6. Методики розв'язання задач і виконання процедур, способи виконання процедур (автоматизований і неавтоматизований).
7. Відповідальність за безперервність процесу аналізу (у ланках, службах і персонально).
8. Зв'язок у процесі аналізу керівників різних рангів.
9. Підвищення кваліфікації кадрів.
10. Розробка системи економічного моніторингу.
11. Відбір серед альтернативних варіантів організації економічного аналізу оптимального.

Необхідно підкреслити, що у фаховій літературі загалом застосовують три основні підходи до розуміння організації економічного аналізу:

– функціональний підхід, що передбачає визначення функцій, цільової спрямованості та переліку систематизованих за відповідними управлінськими критеріями і особливостями об'єкта управління аналітичних завдань;

– структурно-виконавчий підхід: обирається організаційна форма економічного аналізу, визначаються функціональні служби та окремі фахівці, проводиться розподіл обов'язків щодо виконання аналітичних робіт;

– технологічний підхід (технологія аналізу як складова технології управління, поділ технології аналітичної роботи за етапами: підготовчий, основний, завершальний).

Систему аналітичного забезпечення управління підприємством доцільно охарактеризувати як комплекс елементів, взаємодія яких забезпечує формування аналітичної інформації для потреб менеджменту. Тому її доцільно розглядати у розрізі структурного і технологічного аспектів.

У сучасних умовах на великих промислових підприємствах, що володіють солідним адміністративним апаратом, існує проблема обрання організаційної форми економічного аналізу та виникають декілька варіантів вирішення проблеми ефективної організації аналітичної роботи: зокрема, або створити самостійний відділ економічного аналізу, або здійснювати аналіз відповідними економічними службами підприємства.

В теорії виділяють два види організаційних систем економічного аналізу: централізований і децентралізований [4, с. 116]. При централізованій системі у діючій організаційній структурі управління об'єктом утворюється спеціальний підрозділ (відділ, бюро чи група) економічного аналізу, на який покладено всі функції щодо комплексного економічного аналізу з відповідною регламентацією його функцій. Децентралізація економічного аналізу досягається шляхом функціонального закріплення блоків чи комплексів аналітичних задач за діючими підрозділами організаційної структури управління підприємством.

На думку І.Т. Райковської, на форму організації економічного аналізу на підприємстві впливає його розмір та обсяги діяльності [7, с. 165-166]. При цьому цей автор вважає, що на малих підприємствах, для яких характерна проста лінійна організаційна структура управління, недоцільно утворювати відокремлений підрозділ та виокремлювати штатну одиницю задля виконання аналітичних функцій; на середніх підприємствах, які використовують переважно лінійно-функціональну організаційну структуру управління, доцільно застосовувати централізовану форму організації економічного аналізу з урахуванням тієї особливості, що

ряд аналітичних дій закріплюється додатково у посадових інструкціях керівників технологічних відділів; на великих підприємствах, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний рік перевищує тисячу осіб і обсяг валового доходу перевищує суму, еквівалентну п'яти мільйонам євро, пропонується поєднувати централізовану і децентралізовану форми організації економічного аналізу з обранням дивізійної організаційної структури управління.

Слід зазначити, що на вітчизняних 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.

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. Без цього неможливо досягнути усвідомлення і рухливості громіздкого корпоративного механізму. Модель управління західних компаній значно відрізняється від прийнятого у нас підходу. Управління здійснюється за допомогою стратегічних та оперативних планів, формулювання політики і концепції бізнесу, а основний зміст діяльності експертно-аналітичного підрозділу полягає лише в розробці концепцій, планів і програм розвитку компанії.

Отже, у західних корпораціях через великі розміри компанії 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.

Слід зазначити, що можливість отримувати диференційовану та узагальнену аналітичну інформацію окремо за кожним сегментом та загалом на рівні суб'єкта господарювання; окремо за кожним функціональним напрямом та загалом на рівні суб'єкта господарювання в межах функціонального розподілу; в розрізі функціональних напрямів за кожним сегментом дозволяє матрична організаційна структура.

При матричній структурі організація аналітичних робіт відбувається з урахуванням наявності двох напрямів підпорядкованості: 1) адміністративно-ієрархічний напрям – підпорядкованість аналітичних працівників реалізується у межах виділеного сегмента (виду діяльності, бізнес-проекту), 2) функціональний напрям – підпорядкованість аналітичних працівників за функціональними напрямками (наприклад керівнику підрозділу, де здійснюється економічний аналіз, наступний шабелі – підпорядкування фінансовому директору) [6, с. 19-20].

Для організації економічного аналізу на підприємстві окремі вчені пропонують обирати певну стратегію. При цьому можливі стратегії організації аналітичної роботи класифікуються і характеризуються таким чином [10, с. 12-14]:

– стратегія прямої інтеграції аналітичного апарату в процес аудиту, контролю, фінансового менеджменту, управлінського обліку з метою посилення корисності економічної інформації;

– стратегія оберненої інтеграції аналітичного апарату, а саме вважається, що аналіз є сервісною підсистемою системи управління та її різновидів: фінансового, інвестиційного, інноваційного, виробничого, кадрового, соціального, екологічного менеджменту, які диктують обмеження та перелік аналітичних номенклатур;

– стратегія розвитку ринку аналітичних продуктів, тобто розробка нових та удосконалення існуючих методик економічного аналізу;

– стратегія розвитку аналітичних продуктів, тобто збільшення числа методик економічного аналізу для забезпечення стратегічних переваг підприємства;

– стратегія концентричної диверсифікації, тобто організація або окремого структурного підрозділу, або виділення окремого працівника, що буде забезпечувати аналітичну роботу за основним профілем діяльності підприємства;

– стратегія спільного проекту, тобто організація економічного аналізу з іншими зацікавленими сторонами;

– стратегія аналітичного аутсорсингу;

– стратегія скорочення або ліквідації аналітичного апарату, тобто передача функціональних обов'язків працівників аналітичної служби в інші структурні підрозділи для заміщення підсистеми внутрішнього контролю.

Отже, найвідповідальнішим організаційним етапом створення системи аналітичного забезпечення управління суб'єктом господарювання є складання програм або плану здійснення аналітичної діяльності. При цьому на підготовчому етапі організації економічного аналізу першим кроком слід вважати стратегічне планування, а наступним поточне у вигляді розробки загального плану аналітичних робіт, а потім відповідних програм аналізу. Програми економічного аналізу у цьому випадку виступають в якості конкретних інструкцій для виконавців аналізу.

Важливим питанням організації аналітичної діяльності на підприємстві є з'ясування інформаційного й методичного забезпечення. Аналітична інформація відіграє важливу роль в управлінні внаслідок синтезованості, порівнянності та альтернативності її показників, що характеризують факти господарювання.

В умовах ринкової економіки якість і кількість інформації прямо залежать від її ціни. Чим більший розмір капіталу залучають, тим значнішою стає роль високоякісної інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності. Таким чином, якість аналізу залежить від якості інформації, необхідної для попередніх досліджень. Окрім того, для здійснення аналізу ризику необхідна широка інформаційна база про внутрішню і зовнішню середовища. Тому відбір конкретних показників інформаційної системи аналізу необхідно проводити з урахуванням як зовнішніх, так і внутрішніх джерел.

Необхідно підкреслити, що система інформаційного забезпечення, яка базується на статистичній інформації, є основою для аналізу та прогнозування умов зовнішнього середовища підприємства при прийнятті стратегічних рішень (реального та фінансового; формування ресурсів; розробки планових цільових показників).

Також для прийняття управлінських рішень використовується система інформативних показників, що відображають діяльність контрагентів і конкурентів.

Отже, основними зовнішніми джерелами інформації для аналітичного забезпечення управління підприємствами є дані державної статистики, матеріали, опубліковані у спеціальних галузевих або загальноекономічних журналах, прайси, каталоги, довідники, електронна мережа Інтернет, послуги консалтингових фірм тощо. Основними внутрішніми джерелами інформації є дані фінансового та управлінського обліку. Тому побудову методичного забезпечення слід ґрунтувати на наявній інформаційній базі.

Сучасна світова практика господарювання підприємств нагромадила значну кількість аналітичних способів і прийомів, які умовно можна поділити на три групи: традиційні методи економічної статистики, математично-статистичні і логічні (евристичні).

Проведення комплексного аналізу потребує також розробки і використання системи показників, які б могли забезпечити всебічний розгляд об'єкта аналізу, а саме – оцінити його стан, динаміку та ефективність господарювання, виявити невикористані можливості досягнення кращих результатів.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Використання організаційних засад дає змогу забезпечити керованість системи аналітичного забезпечення управління суб'єктами господарювання та створення банку аналітичної інформації на будь-якому підприємстві.

В основу організації аналітичного забезпечення управління суб'єктами господарювання повинен бути опладаний концептуальний підхід щодо вибору оптимального співвідношення вигід і витрат від проведення аналітичних операцій і процедур.

В контексті організації сучасного аналітичного забезпечення управління суб'єктами господарювання доцільно врахувати минулий досвід окремих вітчизняних науковців, зокрема В.Самборського, який до моделі змісту аналітичної роботи підходить з позиції чіткої орієнтованості на метод економічного аналізу, що містить синтез і аналіз, індукцію та дедукцію; і тому пропонував таку організаційну послідовність здійснення аналітичних процедур:

– ознайомлення і оцінка показників проведення аналізу;

– розкладання об'єкта аналізу на складові;

– вивчення і аналіз складових та елементів;

– синтез складових та елементів об'єкта аналізу;

– оцінка результатів аналізу та розробка управлінських рішень [8, с. 32].

Традиційно практика аналітичних робіт на підприємствах тісно пов'язана із системою бухгалтерського обліку, здійсненням планування та внутрішнього контролю. Тому сучасна система організації аналітичного забезпечення управління суб'єктами господарювання має виконувати такі функції:

1. Забезпечувальна, тобто спроектована інфраструктура аналітичних служб на запит керуючої системи забезпечує обліковою інформацією про стан та динаміку фінансово-господарської діяльності підприємства за будь-якої періодичності.

2. Контролююча, тобто спроектована інфраструктура аналітичних служб на запит керуючої системи забезпечує можливість контролю за дотриманням встановлених значень аналізованих показників, їх достовірність.

3. Захисна, тобто спроектована інфраструктура аналітичних служб забезпечує економічну безпеку підприємства, що включає захист фінансової, технологічної, організаційної, інтелектуальної, кадрової та інформаційної незалежності.

4. Регулююча, тобто спроектована інфраструктура аналітичних служб на запит керуючої системи забезпечує моніторинг фінансово-господарської діяльності у розрізі всіх показників, які може надати система обліку, аналізу та внутрішньогосподарського контролю; у розрізі показників, за якими спостерігаються суттєві негативні відхилення; у розрізі обраних критеріїв корисності аналітичної інформації, що дозволяє коригувати планування майбутньої діяльності.

До елементів організації аналітичного забезпечення управління суб'єктами господарювання слід віднести кадрове, інформаційне, методичне та технічне забезпечення, наповнення яких прямо впливає на раціональну організацію аналітичної роботи та прийняття оптимальних управлінських рішень.

Вибір варіанту організації аналітичних робіт залежить від ресурсних, в т.ч. фінансових і трудових, можливостей суб'єкта господарювання. Зростання обсягів інформаційних масивів, ускладнення економічних процесів, посилення впливу зовнішнього середовища на діяльність суб'єктів господарювання зумовлює збільшення значення аналітичних робіт в забезпеченні розвитку підприємств та зростання обсягу таких робіт за всіма підрозділами суб'єктів господарювання. Це посилює значення функції координації зусиль в аналітичній службі підприємства.

При організації аналітичної роботи на сучасному підприємстві з'являється така органічна властивість як верифікація, тобто оцінка оцінки. Ця властивість проявляється в необхідності оцінювати, наскільки отриманий аналітичний показник задовольняє потреби системи управління для прийняття рішень.

Будь-який аналітичний процес може бути виражений окремими елементами трьох рівнів складності: етапами, процедурами й операціями. Тільки на основі

поелементної побудови розв'язку аналітичних задач можна досягти найбільшої оптимізації технології аналізу на різних рівнях управління, максимально уніфікувати аналітичний процес, забезпечити його глибоку стандартизацію, гранично автоматизувати всі етапи його технології. Тому важливими принципами організації аналітичного забезпечення корпоративного управління стають регламентація та уніфікація. Регламентація передбачає розробку для кожного виконавця обов'язкового мінімуму таблиць і вхідних аналітичних форм. Уніфікація (стандартизація) аналітичного забезпечення означає розробку типових методик та інструкцій, вихідних форм і таблиць, стандартних програм, єдиних критеріїв оцінки для забезпечення порівнянності. Це все зменшує витрати часу на аналіз варіантів рішень управлінської проблеми і забезпечує ефективність проведення аналітичної роботи.

Ефективний розподіл завдань та обов'язків між працівниками-аналітиками із встановленням меж відповідальності кожного, який дозволяє адекватно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, актуалізується за матричної структури організації аналітичних робіт. За такої структури відповідальність за прийняття рішень у кожному елементі матриці розподіляється між аналітиками бізнес-проектів (видів діяльності – сегментами) і аналітиками функціональних підрозділів і процесів, тобто відбувається розмежування центрів відповідальності між визначеними сегментами та функціональними напрямками. Тим самим досягається компроміс між функціональною спеціалізацією та орієнтацією на певний вид діяльності, проект.

Комплексність та системність організації аналітичних робіт забезпечується через планування, що полягає в складанні комплексного плану організації всієї аналітичної роботи на підприємстві.

Організацію аналітичного забезпечення корпоративного управління необхідно здійснювати за такими етапами: обрати стратегію організації аналітичної роботи, скласти програму і план дій, визначити та систематизувати інформаційне забезпечення, верифікувати аналітичні показники, розробити відповідні управлінські рішення.

З метою упорядкованості аналітичної роботи суб'єкти господарювання повинні формувати відповідний внутрішній документ, присвячений організації аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень та методиці проведення аналітичних розрахунків. Такий документ може мати назву "Положення про аналітичну діяльність підприємства", в якому має бути чітко визначена індивідуальна модифікація організаційної форми аналітичного процесу та об'єкти організації аналітичної роботи.

Наприкінці слід зауважити, що 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 аналітичні дослідження і розробку становлять 3-15 % доходів компанії [12, с. 9-12].

Отже, у сучасних умовах господарювання аналітична (планово-аналітична) служба – найбільш гнучкий і динамічний підрозділ підприємства, який здійснює науковий інтелектуальний супровід управління підприємницькою діяльністю з метою одержання регулярної аналітичної й оглядової інформації з найважливіших аспектів зовнішнього управлінського середовища; підготовки аналітичних і прогнозних матеріалів з актуальних проблем стану й розвитку управлінського об'єкта; розробки ситуаційних моделей вирішення перспективних проблем; оперативного одержання оптимального обсягу аналітичної інформації в непередбачених і надзвичайних ситуаціях.

#### Список використаної літератури:

1. *Гаврило П.П., Підлипна Р.П. та ін.* Організація аналітичної роботи на підприємстві та оформлення її результатів // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.15. – С. 314-318.
2. *Горбунов А.* Аналитическая служба фирмы, ведомства, банка, региона. – М.: Глобус, 2001. – 280 с.
3. *Економічна енциклопедія [Текст]: У трьох томах. Т.2. С. В. Мочерний (відп. ред. та ін.)* – К.: Академія, 2001. – 848 с.
4. *Мних Є.В.* Економічний аналіз [Текст]: підручник / Є.В. Мних. – К.: Знання, 2011. – 630 с.
5. *Олійник О.В.* Економічний аналіз як професійна діяльність: підходи до реалізації // Міжнародний збірник наукових праць ЖДТУ, 2011. – Випуск 3(21). – С. 274-283.
6. *Олійник О.В.* Підходи до організації економічного аналізу в межах різних типів організаційних структур суб'єктів господарювання // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 4. – Т.1. – С. 17-21.
7. *Райковська І.Т.* Факторні показники обрання організаційної форми економічного аналізу // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 4 (54). – С. 163-168.
8. *Самборский В.И.* Экономический анализ на машиностроительном заводе [Текст] / В.И. Самборский, И.И. Луцак. – К.: Техніка, 1981. – 176 с.
9. *Сіменко І.В., Шейбут В.В.* Аналіз корпоративного управління: ключові питання організації його проведення // Управління розвитком, 2011. – № 5(102). – С. 158-160.
10. *Шкарабан С., Лазаришина І.* Стратегії організації економічного аналізу // Економічний аналіз. – 2008. – Випуск 2(18). – С. 10-14.
11. *Шкарабан С., Лазаришина І.* Організація економічного аналізу: удосконалення теоретичних засад // Економічний аналіз. 2010 рік. Випуск 7. – С. 11-14.

КАЛАБУХОВА Світлана Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри обліку в кредитних і бюджетних установах та економічного аналізу Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана.

Наукові інтереси:  
– економічний аналіз,  
– аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень.