



---

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»

---

# УПРАВЛІНСЬКИЙ ТА ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ: КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ


Змістовний модуль

Теоретико-методологічні основи управлінського та фінансового  
аналізу

---

Запоріжжя 2026

**mip** metinvest  
polytechnic



УДК 658.1:658.14/.17:657.6 (078)  
У66

Рекомендовано Науково-методичною  
радою ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ  
ПОЛІТЕХНІКА»  
(протокол № 7 від 04.06.2026 р.)

**Укладач:**

Якименко-Терещенко Н.В., докт. екон. наук., професор, доцент кафедри  
прикладної економіки, бізнес-інжинірингу та проєктного менеджменту

У66      **Управлінський та фінансовий аналіз** : конспект лекцій.  
Змістовний модуль: «Теоретико-методологічні основи  
управлінського та фінансового аналізу» / уклад.  
Н. В. Якименко-Терещенко. Запоріжжя : ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», 2026. 55 с.

Конспект лекцій розкриває сутність, предмет, завдання та методичні підходи до здійснення аналізу діяльності підприємства. У матеріалах висвітлено місце управлінського та фінансового аналізу в системі економічних наук і менеджменту, розглянуто основні методи, прийоми та інструменти оцінювання фінансово-господарських процесів. Особливу увагу приділено інформаційному забезпеченню аналізу, класифікації його видів, а також ролі аналізу в обґрунтуванні управлінських рішень.

Рекомендовано для студентів всіх спеціальностей першого (бакалаврського) рівня освіти.


удк 658.1:658.14/.17:657.6 (078)

©ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», 2026



## ЗМІСТ

ВСТУП	5
ТЕМА 1. ВСТУП ДО КУРСУ	6
1.1 Предмет і завдання управлінського та фінансового аналізу	6
1.2 Місце дисципліни в системі економічних наук та менеджменту	8
1.3 Роль аналізу в управлінні підприємством	9
Контрольні запитання до теми 1	11
ТЕМА 2. ІНФОРМАЦІЙНА БАЗА УПРАВЛІНСЬКОГО І ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ	12
2.1 Сутність та структура інформаційної бази управлінського і фінансового аналізу	12
2.2 Якість та достовірність інформації як основа ефективного аналізу	14
2.3 Роль статистичних і нефінансових даних у сучасному аналізі	16
Контрольні запитання до теми 2	17
ТЕМА 3. МЕТОДИ УПРАВЛІНСЬКОГО АНАЛІЗУ	17
3.1 Сутність та види методів управлінського аналізу	17
3.2 Традиційні методи управлінського аналізу	19
3.3 Методи і прийоми факторного аналізу	20
3.4 Математично-статистичні методи дослідження зв'язків	25
Контрольні запитання до теми 3	26
ТЕМА 4. АНАЛІЗ ВИТРАТ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ	26
4.1 Аналіз витрат у системі управління	26
4.2 Аналіз системи «витрати – обсяг – прибуток»	29
Контрольні запитання до теми 4	32



ТЕМА 5. УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ	33
5.1 Методи якісного аналізу бізнес- процесів на основі суб'єктивних оцінок	33
5.2 Аналіз виробництва і реалізації промислової продукції	36
5.3 Аналіз використання основних засобів	39
5.4 Аналіз використання оборотних засобів	41
5.5 ABC-аналіз бізнес-процесів	42
Контрольні запитання до теми 5	44
ТЕМА 6. ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА:	
ЗАГАЛЬНІ ПІДХОДИ	44
6.1 Теоретичні засади фінансового аналізу	44
6.2 Задачі аналізу фінансової звітності та її складових	46
Контрольні запитання до теми 6	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54

## ВСТУП

«Управлінський та фінансовий аналіз» – базова дисципліна професійної підготовки майбутніх економістів і менеджерів, яка забезпечує формування знань і практичних навичок оцінки фінансово-економічного стану підприємства, обґрунтування управлінських рішень і стратегічного розвитку бізнесу. Курс дозволяє опанувати сучасні методи аналізу, вільно орієнтуватися у фінансовій звітності, інтерпретувати показники діяльності компаній і використовувати їх у процесі планування, контролю та прийняття рішень.

Дисципліна розглядає: методи управлінського аналізу витрат, доходів, прибутку та ефективності бізнес-процесів; інструменти фінансового аналізу звітності підприємства, зокрема показників ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності; підходи до інвестиційного аналізу й оцінки ефективності проектів; методи прогнозування та оцінки фінансових ризиків; інтегровані системи оцінки діяльності підприємства.

Курс дозволить набути компетенцій щодо застосування аналітичного та методичного інструментарію для обґрунтування пропозицій та прийняття управлінських рішень різними економічними агентами; пояснення моделі соціально-економічних явищ з погляду фундаментальних принципів і знань на основі розуміння основних напрямів розвитку економічної науки; проведення аналізу функціонування та розвитку суб'єктів господарювання.

За результатами вивчення курсу здобувач освіти буде вміти:

- Застосовувати аналітичний та методичний інструментарій для обґрунтування пропозицій та прийняття управлінських рішень;
- Використовувати професійну аргументацію для донесення інформації, ідей, проблем та способів їх вирішення до фахівців і нефахівців у сфері економічної діяльності.
- Проводити аналіз функціонування та розвитку суб'єктів господарювання, визначати функціональні сфери, розраховувати відповідні показники які характеризують результативність їх діяльності.
- Вміти абстрактно мислити, застосовувати аналіз та синтез для виявлення ключових характеристик економічних систем різного рівня, а також особливостей поведінки їх суб'єктів.
- Демонструвати розуміння взаємозв'язку між перебігом технологічних, організаційних та інших процесів та економічними показниками під час аналітичного супроводу розробки і реалізації проектів розвитку бізнес-діяльності.

## ТЕМА 1. ВСТУП ДО КУРСУ

### 1.1 Предмет і завдання управлінського та фінансового аналізу

У сучасних умовах цифровізації економіки та зростання невизначеності бізнес-середовища управлінський і фінансовий аналіз набувають ключового значення для забезпечення ефективного функціонування підприємств (рис. 1).

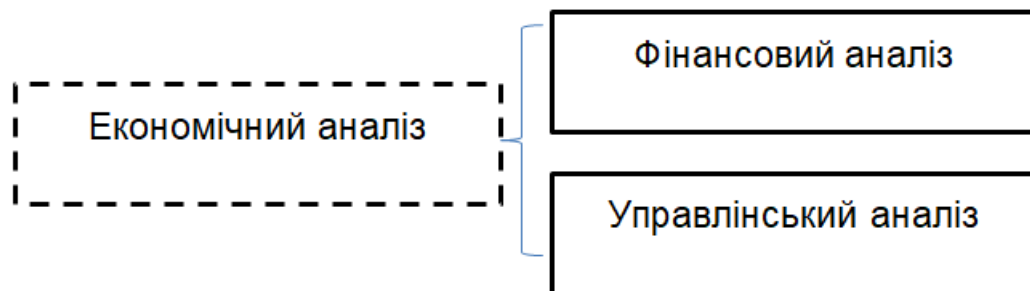


Рисунок 1.1 – Складові економічного аналізу

*Предметом фінансового аналізу* є фінансово-господарські процеси, їхні кінцеві результати та багатовекторні фактори формування, що в сукупності відображають динаміку капіталу та фінансову стійкість суб'єкта господарювання. Предмет фінансового аналізу включає декілька базових елементів: фінансові джерела їх формування та результати використання економічного потенціалу. На відміну від статичного спостереження, аналіз пропонує діалектичний підхід до вивчення економічних явищ, де кожен показник розглядається у взаємозв'язку з причинами його зміни.

*Об'єктом фінансового аналізу* є безпосередньо суб'єкти господарювання – підприємства, організації, фірми, а також конкретні сегменти їхньої діяльності або окремі фінансові індикатори, такі як платоспроможність, ліквідність та рентабельність. Зміст цього процесу полягає у всебічному вивченні фінансового стану, що дозволяє не лише констатувати факти минулого, але й прогнозувати майбутні параметри розвитку на основі оперативних та ретроспективних даних бухгалтерського обліку.

*Комплексна мета фінансового аналізу* – це формування уявлення про об'єкт аналізу на базі фінансових критеріїв та показників, тобто одержання певної кількості ключових, найбільш інформативних параметрів, які дають об'єктивну характеристику фінансового стану підприємства.

*Завдання фінансового аналізу* формуються відповідно до запитів стейкхолдерів та включають:

- всебічне оцінювання фінансового стану підприємства за напрямками: майновий стан, фінансова стійкість, платоспроможність і ліквідність, грошові



потоки, ефективність використання капіталу, кредитоспроможність, ділова активність та інвестиційна привабливість та ін.;

- дослідження динаміки показників фінансового стану, виявлення основних факторів, які спричинили відповідні зміни;
- прогнозування основних тенденцій у фінансовому стані;
- перевірка дотримання підприємством фінансової, розрахункової та кредитної дисципліни, виконання зобов'язань за розрахунками з бюджетом, банками, кредиторами, а також використання коштів за цільовим призначенням;
- визначення прибутковості діяльності підприємства для порівняння її з аналогічними показниками інших суб'єктів господарювання, оцінювання ринкової вартості підприємства;
- своєчасне виявлення й усунення недоліків у господарській діяльності; визначення резервів поліпшення фінансового стану та підвищення ефективності функціонування підприємства;
- забезпечення необхідною інформацією процесів обґрунтування управлінських рішень у сфері фінансових відносин підприємства, контроль за їх практичною реалізацією.


**Управлінський аналіз** – це комплексний аналіз внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей підприємства, спрямований на оцінку поточного стану бізнесу, його сильних і слабких сторін, виявлення стратегічних проблем. Його мета – надання інформації власникам та іншим зацікавленим особам для ухвалення управлінських рішень, вибору варіантів розвитку, визначення стратегічних пріоритетів.

*Об'єктом управлінського аналізу* є підприємство як господарююча система, що функціонує у бізнес-середовищі, та його структурні бізнес-одиниці.

*Предмет управлінського аналізу* – причинно-наслідкові зв'язки та залежності між економічними явищами та процесами господарських суб'єктів, які виникають в результаті дії економічних законів. Предмет управлінського аналізу розкривається через його складові: обсяг виробництва і продажу, забезпеченість трудовими, матеріальними та фінансовими ресурсами та засобами виробництва, витрати підприємства, фінансовий стан підприємства, ефективність його діяльності тощо.

Управлінський аналіз інтегрує такі види внутрішнього аналізу – ретроспективний, оперативний і перспективний, кожен з яких націлений на вирішення конкретних завдань.

До завдань *внутрішнього ретроспективного аналізу* належить визначення ефективності виробничо-господарської діяльності зіставленням



витрат і результатів за різними об'єктами обліку і в різних тимчасових інтервалах.

Завданнями *оперативного аналізу* є оперативна оцінка короткострокових змін у стані об'єкта і виявлення можливостей доведення фактичного стану об'єкта до бажаного.

До завдань *внутрішнього перспективного аналізу* (короткострокового або стратегічного) належить підготовка інформації, корисної для ухвалення рішень, направлених у майбутнє

Управлінський аналіз інтегрує в собі не лише монетарні показники, але й натуральні вимірювачі, такі як продуктивність праці, норми витрат матеріалів та ефективність використання виробничих потужностей. Фокус управлінського аналізу зміщується з питання «як це було» на питання «як це повинно бути» що робить його незамінним інструментом планування та бюджетування.

Особливе місце в управлінському аналізі посідає вивчення майбутніх періодів. Якщо фінансова звітність за своєю природою є історичною, то управлінський звіт часто містить прогностичні дані, отримані шляхом екстраполяції або моделювання сценаріїв. Це дозволяє менеджменту приймати складні рішення, наприклад, про доцільність розширення операцій, скорочення персоналу або зміну продуктового портфеля на основі релевантної інформації.


## **1.2 Місце дисципліни в системі економічних наук та менеджменту**

Економічний аналіз як наука посідає провідне місце в системі знань про господарську діяльність завдяки своїй інтегруючій природі. Він є сполучною ланкою між збором первинної інформації та безпосереднім управлінським впливом, трансформуючи дані у стратегічне знання. Аналіз розглядається як прикладна дисципліна, що базується на методології економічної теорії, але спрямована на вирішення конкретних прагматичних завдань.

Взаємозв'язок аналізу з іншими науками має системний характер і може бути класифікований за напрямками взаємодії:

*Зв'язок з бухгалтерським обліком.* Облік є фундаментальною інформаційною базою для аналізу. Без достовірних облікових даних аналітичні висновки втрачають свою наукову та практичну цінність. Фінансовий аналіз фактично є інтерпретацією бухгалтерської звітності, де абстрактні цифри набувають економічного змісту. Управлінський аналіз, своєю чергою, використовує оперативні дані обліку для деталізації витрат за центрами відповідальності.

*Зв'язок з аудитором.* Економічний аналіз є невід'ємною складовою аудиту. Аудитори використовують аналітичні процедури для перевірки безперервності



діяльності підприємства та виявлення зон ризику. При цьому зовнішні аудиторські фірми часто виступають незалежними суб'єктами аналізу, що підтверджує нерозривність цих дисциплін.

*Зв'язок зі статистикою та економетрикою.* Аналіз використовує статистичні методи – групування, середні величини, індекси – для виявлення загальних тенденцій розвитку. Економетрика збагачує аналіз математичним інструментарієм для оцінки параметрів економічних концепцій та вимірювання взаємозв'язків між об'єктами.

*Зв'язок з менеджментом.* В системі управління аналіз виступає як критична підфункція. Загальновизнаним є той факт, що виконання основних функцій менеджменту – планування, організації, мотивації та контролю – неможливе без попереднього аналітичного обґрунтування.

Аналіз як підфункція менеджменту забезпечує суб'єктів управління інформацією, що дозволяє раціонально розподіляти обов'язки між працівниками, визначати часові орієнтири для виконання завдань та мотивувати персонал на основі досягнутих результатів. Він дозволяє уникнути дублювання функцій в організації та забезпечує підпорядкованість об'єкта суб'єкту управління через систему зворотного зв'язку.

Еволюція управлінського аналізу в останні роки нерозривно пов'язана з цифровізацією. Використання цифрових технологій стає невід'ємною частиною управління, вимагаючи від менеджерів нових навичок роботи з електронними пристроями та програмним забезпеченням. Перехід до концепції Big Data трансформує процес прийняття рішень, пропонуючи перехід від інтуїтивного управління до аналітично обґрунтованих висновків

### **1.3 Роль аналізу в управлінні підприємством**

Сучасне підприємство розглядається як складна динамічна система, що об'єднує різнопрофільні структурні підрозділи та бізнес-процеси. Ефективність функціонування цієї системи неможлива без об'єктивної оцінки, яку забезпечує впорядкована система аналітичних показників. Оскільки господарська діяльність є багатогранною, виникає гостра потреба у систематизації даних для прийняття стратегічних та оперативних рішень.

*Управлінський аналіз* є центральним елементом інформаційної підсистеми менеджменту. Його ключові завдання:

- економічне обґрунтування: перетворення масивів даних у логічні аргументи для вибору оптимального варіанту розвитку;
- моніторинг: безперервний контроль за реалізацією прийнятих рішень та їх коригування у реальному часі.



– аналіз у механізмі «Зворотного зв'язку»

Роль управлінського аналізу в системі управління підприємством проявляється у виконанні низки ключових функцій.

По-перше, він забезпечує інформаційну підтримку процесу прийняття управлінських рішень. Завдяки аналізу керівництво отримує об'єктивні дані про стан ресурсів, витрати, доходи, прибутковість окремих видів діяльності та підрозділів.

По-друге, управлінський аналіз сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів. Виявлення внутрішніх резервів, неефективних витрат та слабких місць у діяльності підприємства дозволяє оптимізувати виробничі та управлінські процеси.

По-третє, важливою є його роль у плануванні та прогнозуванні. На основі результатів аналізу формуються реалістичні плани розвитку підприємства, визначаються перспективні напрями діяльності, оцінюються ризики та можливості.

Крім того, управлінський аналіз виконує контрольну функцію. Він дозволяє порівнювати фактичні результати з плановими показниками, виявляти відхилення та оперативно реагувати на них. Це сприяє своєчасному коригуванню діяльності підприємства.

Особливого значення управлінський аналіз набуває в умовах нестабільного ринкового середовища. Він допомагає підприємству адаптуватися до змін, підвищувати конкурентоспроможність і забезпечувати стійкий розвиток.

Роль фінансового аналізу в управлінні підприємством також слід визначати на основі його функцій. Передусім, він забезпечує інформаційну підтримку прийняття управлінських рішень. Керівництво підприємства отримує об'єктивну оцінку фінансового стану, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони діяльності.

Важливою функцією фінансового аналізу є оцінка фінансової стійкості підприємства. Аналіз структури капіталу, співвідношення власних і позикових коштів дає змогу визначити рівень фінансових ризиків та здатність підприємства забезпечувати безперервність діяльності.

Фінансовий аналіз також відіграє значну роль у забезпеченні ефективного використання ресурсів. Оцінка показників рентабельності дозволяє визначити ефективність вкладення капіталу, а аналіз витрат – виявити можливості їх оптимізації.

Не менш важливою є роль фінансового аналізу у плануванні та прогнозуванні. На основі аналізу динаміки фінансових показників формуються




прогнози розвитку підприємства, визначаються можливі сценарії його діяльності та розробляються стратегічні плани.

Контрольна функція фінансового аналізу полягає у зіставленні фактичних результатів діяльності з плановими показниками. Це дає змогу своєчасно виявляти відхилення, аналізувати їх причини та приймати відповідні управлінські рішення.

Крім того, фінансовий аналіз є важливим інструментом взаємодії із зовнішніми користувачами інформації – інвесторами, кредиторами, партнерами. Результати аналізу використовуються для оцінки інвестиційної привабливості підприємства, його кредитоспроможності та рівня фінансової надійності.

### **Контрольні запитання до теми 1**

1. Чому управлінський і фінансовий аналіз набувають особливого значення в умовах цифровізації економіки?
2. Що є предметом фінансового аналізу та які його основні складові?
3. У чому полягає відмінність аналітичного підходу від статичного спостереження економічних явищ?
4. Які об'єкти дослідження охоплює фінансовий аналіз?
5. Яка основна мета фінансового аналізу на підприємстві?
6. Які ключові завдання фінансового аналізу визначаються потребами стейкхолдерів?
7. У чому полягає сутність управлінського аналізу та яка його головна мета?
8. Які види внутрішнього аналізу інтегрує управлінський аналіз і в чому їх відмінності?
9. Яке місце економічного аналізу в системі економічних наук і як він пов'язаний з бухгалтерським обліком, аудитом та менеджментом?
10. Яку роль відіграють фінансовий і управлінський аналіз у процесі прийняття управлінських рішень на підприємстві?
11. Проаналізуйте взаємозв'язок фінансового та управлінського аналізу в системі управління підприємством та обґрунтуйте їх роль у забезпеченні ефективного прийняття стратегічних і оперативних рішень.



## ТЕМА 2. ІНФОРМАЦІЙНА БАЗА УПРАВЛІНСЬКОГО І ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ

### 2.1 Сутність та структура інформаційної бази управлінського і фінансового аналізу

Інформаційна база управлінського і фінансового аналізу є фундаментом формування обґрунтованих управлінських рішень. Вона охоплює сукупність даних, які використовуються для оцінювання фінансового стану підприємства, результатів його діяльності, а також для прогнозування майбутнього розвитку.


*Інформаційна база* – інтегрована система фінансових, управлінських, статистичних і зовнішніх даних, що забезпечують аналітичний процес.

Основними складовими інформаційної бази є:

- бухгалтерська звітність – система узагальнених показників, що характеризують активи, зобов'язання, власний капітал і фінансові результати діяльності підприємства;
- фінансова звітність – інформація, орієнтована на зовнішніх користувачів (інвесторів, кредиторів), яка формується відповідно до національних або міжнародних стандартів;
- управлінська звітність – внутрішня інформаційна система підприємства, що використовується для планування, контролю та прийняття рішень.

Існують сотні форм *бухгалтерської звітності*, які використовуються для задоволення різноманітних інформаційних потреб різних зацікавлених сторін. Ці форми звітності розроблені для підприємств різної сфери діяльності, розміру та організаційної структури. Бухгалтерська звітність формується на основі даних бухгалтерського обліку для задоволення потреб як внутрішніх, так і зовнішніх користувачів. Звітність може бути поділена на внутрішню, яка використовується для прийняття управлінських рішень, та зовнішню, яка включає статистичну, фінансову та податкову звітність, котра надається виконавчим органам влади, акціонерам, інвесторам.

*Фінансова звітність* підприємства складається з форми 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)», форми 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)», форми 3 «Звіт про рух грошових коштів», форми 4 «Звіт про власний капітал» і «Приміток до річної фінансової звітності». Склад фінансової звітності визначено НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Фінансова звітність містить перелік статей, зміст яких визначається вимогами НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності».



*Управлінська звітність* призначена для внутрішнього використання та прийняття рішень менеджментом організації. Вона може включати детальну інформацію про різні аспекти діяльності підприємства, яка не є доступною для зовнішніх користувачів. Управлінська звітність відіграє важливу роль в процесі управління організацією, надаючи керівництву необхідну інформацію для прийняття стратегічних рішень та контролю за виконанням поставлених завдань.

Вимоги до управлінської звітності можуть варіюватися в залежності від типу організації, її цілей та потреб. Проте, існують загальні принципи та складові, які зазвичай включаються до управлінської звітності. Перш за все, управлінська звітність має бути орієнтована на потреби керівництва. Вона повинна надавати інформацію, яка допомагає приймати стратегічні рішення та планувати дії для досягнення мети організації.

До складових управлінської звітності можна включити такі елементи:

- Фінансова інформація: включає фінансові показники, такі як прибуток, витрати, балансовий стан і грошовий потік. Фінансова інформація дозволяє керівництву відстежувати фінансовий результат діяльності організації.

- Операційна інформація: охоплює дані про операційну діяльність організації, включаючи обсяги виробництва, продажі, запаси тощо. Ця інформація допомагає керівництву в оцінці ефективності операцій та плануванні подальших дій.

Важливо, щоб управлінська звітність була своєчасною, точною та зрозумілою для одержувачів, що забезпечує ефективний процес управління. Крім того, вона може містити рекомендації та прогнози для забезпечення прийняття ефективних рішень

Бухгалтерська та фінансова звітність мають стандартизований характер і відображають переважно результати минулої діяльності, тоді як управлінська звітність є більш гнучкою, деталізованою та орієнтованою на майбутнє.

Важливою характеристикою інформаційної бази є її системність і взаємозв'язок: дані управлінського обліку агрегуються у фінансовій звітності, а результати фінансового аналізу деталізуються через управлінську інформацію.

Крім внутрішніх джерел, значну роль відіграють зовнішні джерела інформації, серед яких:

- макроекономічні показники;
- галузева аналітика;
- дані про конкурентів;
- нормативно-правові акти.



## 2.2 Якість та достовірність інформації як основа ефективного аналізу

Ефективність управлінського та фінансового аналізу безпосередньо залежить від якості інформації, що використовується. Навіть найсучасніші методи аналізу не дають результату за умови використання недостовірних даних.

*Достовірність інформації* означає її відповідність реальному стану господарських процесів і передбачає:

- об'єктивність;
- правдивість;
- можливість перевірки.

Вона забезпечується дотриманням стандартів бухгалтерського обліку, проведенням аудиту та функціонуванням системи внутрішнього контролю.

Разом із достовірністю важливими є інші якісні характеристики інформації:

- релевантність – здатність інформації впливати на прийняття управлінських рішень, відображаючи суттєві аспекти діяльності підприємства;
- повнота – достатність обсягу даних для формування цілісного уявлення про об'єкт аналізу;
- своєчасність – надходження інформації у момент, коли вона ще може бути використана для прийняття рішень;
- зрозумілість – доступність інформації для сприйняття та інтерпретації користувачами;
- порівнянність – можливість зіставлення у часі та між підприємствами;
- перевірність – можливість підтвердження результатів аналізу.

Сукупність цих характеристик формує поняття *якості інформації*, яке відображає її придатність для використання в аналітичному процесі. В сучасних підходах якість інформації розглядається як інтегральний показник, що залежить від рівня достовірності, релевантності, повноти, своєчасності та зрозумілості.

Особливу увагу слід приділити взаємозв'язку між окремими характеристиками якості. Наприклад, надмірна деталізація інформації може знижувати її зрозумілість, а прагнення до максимальної точності інколи зменшує своєчасність її отримання. Тому в процесі організації інформаційного забезпечення аналізу необхідно досягати оптимального балансу між цими параметрами.

Цінність інформації – сукупність очікуваних користувачем показників якості інформації. З підвищенням рівня якості підвищується її цінність для користувачів.

Практичне забезпечення високої якості інформації передбачає:

- впровадження стандартів обліку (П(С)БО, МСФЗ);
- створення ефективної системи внутрішнього контролю;
- використання сучасних інформаційних систем (ERP, BI);
- проведення внутрішнього та зовнішнього аудиту.

Отже, якість інформаційної бази є критичним фактором конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме вона визначає обґрунтованість управлінських рішень (рис. 2.1).

Недостовірні інформація призводить до викривлення результатів аналізу, формування помилкових висновків і прийняття неефективних управлінських рішень, що може спричинити фінансові втрати та зниження ринкової вартості підприємства.



Рисунок 2.1 – Види інформації для управлінського та фінансового аналізу



## 2.3 Роль статистичних і нефінансових даних у сучасному аналізі

У сучасних умовах розвитку економіки інформаційна база аналізу значно розширюється за рахунок використання статистичних і нефінансових даних, що дозволяє перейти від ретроспективного аналізу до стратегічного управління.

*Нефінансові дані* – це інформація, яка не відображається безпосередньо у фінансовій звітності, але впливає на результати діяльності підприємства. До них належать:

- показники задоволеності клієнтів;
- продуктивність праці;
- якість продукції;
- плинність персоналу;
- частка ринку;
- інноваційна активність.

Основна функція нефінансових даних – пояснення причин змін фінансових результатів. Наприклад, зростання доходу може бути наслідком підвищення якості обслуговування або лояльності клієнтів.

Джерела нефінансових даних поділяються на:

- внутрішні (CRM, ERP, HR-системи, виробничі показники);
- зовнішні (маркетингові дослідження, рейтинги, відгуки, соціальні мережі).

Статистичні дані виконують дві ключові функції:


- формують зовнішній контекст аналізу (ВВП, інфляція, валютний курс);
- використовуються як інструмент аналітичної обробки (регресійний аналіз, аналіз часових рядів, кореляційні залежності).

Особливого значення набуває інтеграція фінансових і нефінансових показників у межах концепції збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), яка пов'язує:

- фінансові результати;
- клієнтську перспективу;
- внутрішні бізнес-процеси;
- навчання та розвиток персоналу.

Нефінансові показники виступають як провідні індикатори, що дозволяють прогнозувати майбутні фінансові результати, тоді як фінансові показники є відображенням вже здійснених процесів.

Сучасні підприємства активно використовують інструменти візуалізації даних (dashboards, BI-системи), що забезпечують інтеграцію різних джерел інформації та підвищують ефективність аналітичного процесу.



Таким чином, поєднання фінансових, статистичних і нефінансових даних формує комплексну інформаційну базу, яка дозволяє не лише оцінювати результати діяльності, але й управляти факторами створення вартості підприємства.

## Контрольні запитання до теми 2

1. Що являє собою інформаційна база управлінського і фінансового аналізу та яке її значення для прийняття рішень?
2. Які основні складові інформаційної бази підприємства та чим вони відрізняються між собою?
3. Яка різниця між фінансовою, бухгалтерською та управлінською звітністю?
4. Які вимоги висуваються до управлінської звітності та яку роль вона відіграє в управлінні підприємством?
5. Які основні якісні характеристики інформації забезпечують ефективність аналітичного процесу?
6. Яку роль відіграють нефінансові та статистичні дані у сучасному економічному аналізі?
7. Чому достовірність і якість інформації є критичними для формування ефективних управлінських рішень?

## ТЕМА 3. МЕТОДИ УПРАВЛІНСЬКОГО АНАЛІЗУ

### 3.1 Сутність та види методів управлінського аналізу

*Метод управлінського аналізу* – науково обґрунтована система теоретико-пізнавальних категорій, показників, принципів, способів та спеціальних прийомів дослідження, що дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення і базуються на діалектичному методі пізнання.

*Категорії управлінського аналізу* – це найбільш загальні, ключові поняття даної науки. До них відносяться: фактори, ресурси, показник, модель, резерви, процент, дисконт, фінансовий результат, капітал, зобов'язання, активи, грошовий потік, леверидж тощо.

*Принципи управлінського аналізу* регулюють процедурну сторону його методології та методики. До них відносяться: науковість, системність, комплексність, регулярність, об'єктивність, зрозумілість та адекватність тлумачення, достовірність.



Однією з найважливіших особливостей методу управлінського аналізу є використання системи показників при вивченні господарських явищ та процесів.

*Показник* – це чисельний параметр, критерій певної властивості, якості економічного об'єкта, явища, процесу чи рішення.

Класифікація методів управлінського аналізу може здійснюватися за різними ознаками.

1. За характером аналітичних досліджень

*Якісні методи* – базуються на логічних судженнях, експертних оцінках, узагальненнях (метод експертних оцінок, сценарний аналіз, SWOT-аналіз).

*Кількісні методи* – передбачають використання математичних розрахунків і статистичних інструментів (факторний аналіз, кореляційно-регресійний аналіз, економіко-математичне моделювання).

2. За способом обробки інформації

*Традиційні (класичні) методи:*

- порівняння;
- групування;
- деталізація;
- балансовий метод;
- метод середніх величин;
- відносні показники.

*Економіко-математичні методи:*

- лінійне та нелінійне програмування;
- імітаційне моделювання;
- теорія масового обслуговування;
- мережеве планування.

3. За ступенем формалізації

*Формалізовані методи* – мають чіткий алгоритм розрахунків (індексний метод, факторний аналіз, метод ланцюгових підстановок).

*Неформалізовані методи* – ґрунтуються на досвіді та інтуїції аналітика (експертні оцінки, метод аналогій, мозковий штурм).

4. За напрямом дослідження

*Ретроспективні методи* – аналізують результати діяльності за минулі періоди.

*Поточні (оперативні)* – використовуються для контролю в процесі діяльності.

*Перспективні (прогнозні)* – спрямовані на оцінку майбутніх результатів і тенденцій розвитку.

5. За об'єктами аналізу

*Методи аналізу витрат* (CVP-аналіз, аналіз беззбитковості);



*Методи аналізу доходів і прибутку;*

*Методи аналізу використання ресурсів* (трудових, матеріальних, фінансових);

*Методи аналізу ефективності діяльності.*

6. За рівнем охоплення інформації

Суцільні методи – охоплюють усю сукупність даних.

Вибіркові методи – базуються на дослідженні частини інформації.

7. За функціональним призначенням

*Діагностичні методи* – виявлення проблем і відхилень;

*Пошукові методи* – визначення резервів підвищення ефективності;

*Прогностичні методи* – оцінка майбутніх результатів;

*Контрольні методи* – перевірка виконання планів.

Отже, класифікація методів управлінського аналізу дозволяє системно підходити до вибору аналітичних інструментів залежно від мети, об'єкта та умов дослідження. Комплексне використання різних методів забезпечує підвищення якості управлінських рішень і ефективності діяльності підприємства.

### **3.2 Традиційні методи управлінського аналізу**

*Традиційні (класичні) методи управлінського аналізу* – це базові прийоми обробки та дослідження економічної інформації, які широко застосовуються в практиці аналізу діяльності підприємства. Вони відзначаються простотою використання, доступністю та універсальністю, що робить їх основою аналітичної роботи на будь-якому рівні управління.

До традиційних методів управлінського аналізу належать:

*1. Метод порівняння.*

Суть методу полягає у зіставленні фактичних показників із плановими, нормативними або показниками минулих періодів. Порівняння дозволяє виявити відхилення, оцінити динаміку розвитку та визначити тенденції.

*2. Метод групування.*

Передбачає об'єднання показників у однорідні групи за певними ознаками (наприклад, за видами продукції, підрозділами, рівнем витрат). Це дозволяє виявити закономірності та структуру досліджуваних явищ.

*3. Метод деталізації (розчленування)*

Полягає у розкладанні узагальнюючих показників на складові елементи. Наприклад, загальні витрати можуть бути деталізовані за статтями або центрами відповідальності. Це сприяє глибшому розумінню причин змін показників.



#### *4. Балансовий метод*

Базується на використанні взаємозв'язку між показниками у вигляді балансу. Дає змогу перевірити правильність розрахунків і визначити вплив окремих факторів на результати діяльності.

#### *5. Метод середніх величин*

Передбачає використання середніх показників (середня заробітна плата, середня собівартість тощо) для узагальнення масових явищ і виявлення загальних тенденцій.

#### *6. Метод відносних показників*

Використовує коефіцієнти, індекси, темпи зростання та приросту. Дозволяє оцінити ефективність діяльності, динаміку показників і співвідношення між ними.

#### *7. Індексний метод*

Застосовується для аналізу змін складних економічних явищ у часі або просторі. Дає змогу оцінити вплив окремих факторів на загальний результат.

#### *8. Метод ланцюгових підстановок*

Використовується для визначення впливу окремих факторів на зміну результативного показника. Суть методу полягає у послідовній заміні базових значень факторів фактичними.

#### *9. Графічний метод*

Передбачає відображення аналітичної інформації у вигляді графіків, діаграм, схем. Це полегшує сприйняття даних і дозволяє швидко виявляти тенденції та закономірності.

#### *10. Табличний метод*

Забезпечує систематизацію та наочне представлення інформації у вигляді таблиць, що сприяє зручності аналізу та порівняння показників.

Отже, традиційні методи управлінського аналізу є фундаментом аналітичної діяльності підприємства. Їх використання забезпечує отримання достовірної інформації, виявлення резервів підвищення ефективності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

### **3.3 Методи і прийоми факторного аналізу**

Всі явища й процеси господарської діяльності підприємств перебувають у взаємозв'язку: взаємозалежності й обумовленості. Одні з них безпосередньо зв'язані між собою, інших - побічно. Кожний результативний показник залежить від багаточислених факторів. Чим детальніше досліджується вплив факторів на величину результативного показника, тим точніше результати аналізу.



*Факторний аналіз* - методика комплексного й системного вивчення й виміру впливу факторів на величину результативних показників.

Типи факторного аналізу:

- *детермінований факторний аналіз* – методика дослідження впливу факторів, зв'язок яких з результативним показником носить функціональний характер;

- *стохастичний факторний аналіз* – методика дослідження впливу факторів, зв'язок яких з результативним показником, на відміну від функціональної, є імовірнісною (кореляційною). У стохастичних зв'язках кожному значенню факторної ознаки відповідає не одне значення результативної ознаки, а множина різних значень.

*Завдання факторного аналізу:*

1. Відбір факторів для аналізу досліджуваних результативних показників і їхня класифікація.

2. Визначення форми залежності між факторними й результативними показниками, побудова факторної моделі.

3. Розрахунок впливу факторів і оцінка ролі кожного з них у зміні величини результативного показника.

До факторів першого рівня відносяться ті, які безпосередньо впливають на результативний показник. Фактори, які визначають результативний показник побічно, за допомогою факторів першого рівня, називаються факторами другого рівня й т.д.

*Алгоритм проведення факторного аналізу* передбачає такі етапи:

– постановка мети;

– формулювання гіпотези про множину показників-факторів, які впливають на результативний показник, оцінка набору відповідних показників-факторів;

– формування бази даних про факторні та результативні показники;

– визначення типу залежності між факторними та результативними показниками; побудова факторної моделі;

– вибір методу факторного аналізу та його реалізація;

– формулювання висновків і рекомендацій.

*Побудувати факторну модель* - представити досліджуване явище у вигляді алгебраїчної суми, частки або добутку декількох факторів, що визначають його величину.

Типи факторних моделей детермінованого аналізу:

1. Адитивні моделі:

$$Y = \sum X_1 + X_2 + \dots + X_n.$$



2. Мультиплікативні моделі:

$$Y = \prod_{i=1}^n X_i = X_1 \cdot X_2 \cdot X_3 \dots X_n$$

3. Кратні моделі:

$$Y = \frac{X_1}{X_2}$$

4. Змішані (комбінаційні) моделі – це сполучення в різних комбінаціях попередніх моделей:

$$Y = \frac{a + b}{c};$$

$$Y = \frac{a}{b + c};$$

$$Y = \frac{a \times b}{c};$$

$$Y = (a + b)c$$

*Способи перетворення:*

- подовження чисельника вихідної моделі шляхом заміни фактору на суму однорідних показників;
- формальне розкладання - подовження знаменника вихідної факторної моделі шляхом заміни фактору на суму або добуток однорідних показників;
- розширення вихідної факторної моделі за рахунок множення й чисельника й знаменника на один або кілька показників.

*Способи виміру впливу факторів*

1. **Метод ланцюгових підстановок** – поступова заміна базисної величини кожного показника на фактичну у звітному періоді. Цей метод дозволяє визначити вплив окремих факторів на зміну величини результативного показника.

Застосування способу ланцюгової підстановки вимагає знання взаємозв'язку факторів, їхньої співпорядкованості, уміння правильно класифікувати й систематизувати.

Метод ланцюгових підстановок застосовується за таких умов:



- наявність функціональної (детермінованої) залежності між показниками;
- можливість представлення результативного показника у вигляді мультиплікативної, адитивної або змішаної моделі;
- наявність достовірних даних про фактори.

Алгоритм застосування:

1. Побудова аналітичної моделі (визначається залежність результативного показника від факторів).

$$Q = a \cdot b$$

2. Розрахунок базового значення

$$Q_0 = a_0 \cdot b_0$$

3. Послідовна підстановка факторів

- перша підстановка:

$$Q_1 = a_1 \cdot b_0$$

- друга підстановка:

$$Q_2 = a_1 \cdot b_1$$

4. Визначення впливу факторів

- вплив фактора  $a$  :

$$\Delta Q_a = Q_1 - Q_0$$

- вплив фактора  $b$  :

$$\Delta Q_b = Q_2 - Q_1$$

5. Перевірка результатів

$$\Delta Q = Q_2 - Q_0 = \Delta Q_a + \Delta Q_b$$

*Переваги методу:*

- простота та наочність розрахунків;
- універсальність (можливість застосування до різних моделей);
- чітке визначення впливу кожного фактора;
- широке використання у практиці економічного аналізу.



*Недоліки методу:*

- залежність результатів від порядку підстановки факторів;
- обмеженість застосування лише до детермінованих моделей;
- трудомісткість при великій кількості факторів;
- не враховує взаємодію факторів.

2. **Метод абсолютних різниць** – величина впливу факторів розраховується множенням абсолютного приросту досліджуваного фактору на базову (планову) величину факторів, які перебувають праворуч від нього, і на фактичну величину факторів, розташованих у моделі ліворуч від нього.

3. **Метод відносних різниць** – застосовується тільки в моделях мультиплікативного й мультиплікативно-адитивного типу. Для розрахунку впливу першого фактору необхідно базисну (планову) величину результативного показника помножити на відносний приріст першого фактору. Для розрахунку впливу другого фактору, потрібно до планової (базисної) величини результативного показника додати зміну його за рахунок першого фактору й потім отриману суму помножити на відносний приріст другого фактору й т.д.

4. **Індексний метод** – заснований на відносних показниках динаміки, що виражають відношення фактичного рівня аналізованого показника у звітному періоді до його рівня в базисному періоді (або до планового). При побудові індексу для оцінки впливу факторів необхідно дотримуватися правила: інтенсивні (якісні) фактори фіксуються на рівні базисного періоду, а екстенсивні (кількісні) - на рівні поточні.

5. **Інтегральний метод** застосовується в мультиплікативних, кратних і змішаних моделях. Використання цього методу дозволяє одержувати більше точні результати розрахунку, чим при використанні вище розглянутих методів, і уникнути неоднозначної оцінки впливу факторів тому, що в цьому випадку результати не залежать від місця розташування факторів у моделі, а додатковий приріст результативного показника, що утворився від взаємодії факторів, розкладається між ними нарівно.

6. **Метод логарифмування** – використовується для мультиплікативних моделей. При використанні даного методу результат розрахунку, як і при інтегруванні, не залежить від місця розташування факторів у моделі й у порівнянні з інтегральним методом забезпечується ще більш висока точність розрахунків.

За результатами факторного аналізу формулюють висновок з оцінкою загальної зміни результативного показника і величини впливу на нього кожного фактора моделі.



### 3.4 Математично-статистичні методи дослідження зв'язків

Економічні явища і процеси, як правило, характеризуються складністю зв'язків. Серед прийомів стохастичного факторного аналізу, які реалізують пошукову та прогностичну функції, найбільш поширені такі, як аналітичні групування, кореляційно-регресійний метод, дисперсійний аналіз, компонентний аналіз, сучасний багатомірний факторний аналіз.

*Кореляційні моделі* поділяють на дві групи. Одну групу представляють моделі зв'язку одного фактора з показником, що аналізується, який називається парною кореляцією (наприклад, зв'язок між стажем роботи і середньою заробітною платою робітника, між обсягом виробництва і собівартістю продукції.) До другої групи кореляційних моделей відноситься зв'язок декількох факторів з досліджуванним показником, який називають множинною кореляцією.

Головною задачею *кореляційного аналізу* є визначення впливу факторів на величину результативного показника. Для розв'язання цієї задачі підбирається відповідний тип математичного рівняння, яке найкращим чином відбиває характер зв'язку, що досліджується (прямолінійний або криволінійний). Від правильного вибору типу рівняння регресії залежить хід рішення задачі та результатів розрахунків.


Для аналізу складних явищ все частіше використовують багатомірні кореляційні моделі, які дозволяють виразити кількісний вплив кожного фактору на вивчений показник, співвідношення в питомій вазі впливу, щоб визначити найбільш суттєві фактори.

*Кластерний аналіз* – це сукупність багатомірних статистичних методів класифікації об'єктів за певними ознаками, розподіл сукупності об'єктів на однорідні групи, які близькі за певними критеріями, виокремлення об'єктів певної групи. Головною ціллю кластерного аналізу є знаходження груп подібних об'єктів у вибірці.

*Кластер* – це групи об'єктів, виокремлені внаслідок кластерного аналізу на основі заданого ступеня подібності або розбіжностей між об'єктами. Під об'єктом розуміють конкретні предмети дослідження, які необхідно певним чином класифікувати, зокрема до них можна віднести спостереження відносно споживачів продукції, країни або регіони, товари тощо.

Основним критерієм кластеризації є те, що розбіжності між кластерами мають бути більш суттєві, ніж між спостереженнями, що відносяться до одного кластера.

Сукупність багатомірних статистичних методів кластерного аналізу поділяються на ієрархічні методи (агломеративні та дивізійні) і неієрархічні, або ітераційні методи (метод К-середніх, поетапний кластерний аналіз).



За допомогою *дисперсійного аналізу* досліджують вплив однієї або декількох незалежних змінних (факторів) на одну залежну змінну (одномірний аналіз) або на декілька залежних змінних (багатомірний аналіз).


### **Контрольні запитання до теми 3**

1. Що розуміється під методом управлінського аналізу та на яких теоретичних засадах він базується?
2. Які основні категорії управлінського аналізу та яку роль вони відіграють у дослідженні господарських процесів?
3. Які принципи лежать в основі управлінського аналізу та як вони впливають на його методологію?
4. У чому полягає сутність і відмінність якісних та кількісних методів аналізу?
5. Які традиційні методи управлінського аналізу та в чому їх практичне значення?
6. Що таке факторний аналіз і які його основні завдання?
7. У чому різниця між детермінованим і стохастичним факторним аналізом?
8. Які етапи включає алгоритм проведення факторного аналізу?
9. Які основні методи вимірювання впливу факторів використовуються у факторному аналізі?
10. Яку роль відіграють математично-статистичні методи (зокрема кореляційний і кластерний аналіз) у дослідженні економічних зв'язків?

## **ТЕМА 4. АНАЛІЗ ВИТРАТ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ**

### **4.1 Аналіз витрат у системі управління**

Витрати – важливий об'єкт економічної аналітики, адже їхня величина й структура характеризують ефективність використання ресурсів фірми та безпосередньо впливають на прибуток. У Національному положенні (стандарті) бухгалтерського обліку (НП(С)БО) 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» витрати визначені як «зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, які призводять до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу за рахунок його вилучення або розподілення власниками)».



Методичні основи формування інформації про витрати суб'єктів господарювання і розкриття її у фінансовій звітності регламентовані НП(С)БО 16 «Витрати», норми якого стосуються усіх юридичних осіб незалежно від форм власності (окрім банків і бюджетних установ).

Економічну аналітику витрат суб'єкти господарювання здійснюють за такими напрямками:

- виокремлення основних підходів до класифікації витрат з урахуванням цілей управління;
- аналіз показників структури та динаміки витрат;
- аналіз ефективності управління витратами

*Управління витратами* – це підсистема системи управління підприємством, яка дає можливість чітко відстежувати, аналізувати й контролювати витрати, охоплюючи практично всі сфери фінансовогосподарської діяльності підприємства, оперативно отримувати інформацію, необхідну для здійснення заходів щодо підвищення ефективності виробництва.

*Метою управління витратами* є зниження або оптимізація витрат на одиницю виробленої продукції, підвищення рентабельності господарських процесів, видів діяльності. Мінімізація співвідношення «витрати-дохід», максимізація створюваної на підприємстві цінності, оптимізація структури витрат та рівня ризику господарської діяльності.

*До принципів управління витратами відносять:*

- системний підхід до управління витратами;
- впровадження ефективних методів оптимізації витрат;
- недопущення наднормативних витрат і втрат;
- удосконалення інформаційного забезпечення управління витратами;
- встановлення взаємозв'язку між величиною витрат і конкретними працівниками підприємства за допомогою створення центрів відповідальності;
- підвищення зацікавленості виробничих підрозділів підприємства та центрів відповідальності за зниження витрат;
- поєднання зниження витрат із забезпеченням високої якості продукції;
- здійснення прогностичних розрахунків собівартості;
- складання обґрунтованих нормативних калькуляцій та контроль за їх дотриманням;
- виявлення відхилень до або під час здійснення виробничого процесу з метою попередження виробничих втрат та кращого використання ресурсів;
- управління витратами на всіх стадіях виробничо-збутового циклу виробу.



Аналіз витрат на виробництво послуг (робіт, продукції) включає вивчення витрат на виробництво всіх послуг (робіт, продукції) в розрізі економічних елементів.

*Аналіз витрат за економічними елементами включає:*

- вивчення складу елементів витрат, питомої ваги кожного елемента витрат;
- виявлення динаміки й напрямку зміни окремих елементів витрат;
- оцінку виконання плану за сумою загальних витрат;
- встановлення причин економії або перевитрат за кожною статтею витрат;
- визначення резервів зниження собівартості.

У системі управління витратами важливе значення має аналітична оцінка ефективності управління ними, що дає змогу успішно їх контролювати. Таку оцінку здійснюють за етапами:


- факторний аналіз показника витрат на 1 грн реалізованої або виготовленої продукції;
- факторний аналіз прибутку від операційної діяльності;
- оцінка зміни рівня витрат

До резервів належать:

- зниження норм витрат сировини й матеріалів;
- економія за рахунок заміни окремих матеріалів більш економічними; – зниження відходів виробництва й браку;
- підвищення рівня продуктивності праці;
- режим економії й т.п.

Звітність підприємства містить планову й фактичну собівартість надання послуг (робіт, продукції), тобто представлена планова й фактична собівартість того самого (фактичного) обсягу виробництва. Таким чином, виявлені відхилення ілюструє зміна самих витрат незалежно від структурних змін у випуску надання послуг (робіт, продукції).

*Аналіз витрат за економічними елементами* на підприємствах здійснюється в цілому по підприємству, структурних підрозділах, за видами послуг (робіт, продукції) шляхом порівняння планової суми з фактичною, або фактичною (звітною) сумою з аналогічними показниками попередніх періодів. Визначається планова й фактична структура витрат на виробництво, знаходять відхилення в абсолютному й відносному вираженні. У процесі подальшого аналізу виконується факторний аналіз загальної суми витрат на виробництво. Загальна сума витрат може змінюватися під дією різних зовнішніх і внутрішніх факторів, а саме: обсягу надання послуг (робіт, продукції), її структури, рівня



змінних витрат на одиницю послуги (роботи, продукції); суми постійних витрат підприємства. Аналіз загальної суми витрат здійснюється з обов'язковим урахуванням коефіцієнта виконання плану з надання послуг (робіт, продукції).

*Технологічний аналіз* – системний аналіз функції діяльності з метою визначення технологічного взаємозв'язку між витратами ресурсів та результатом діяльності. Такий аналіз потребує детального вивчення всіх операцій, їхньої доцільності, визначення найнеобхідніших операцій, потреби ресурсів та оцінки адекватності їхнього використання. Це своєрідний функціонально-вартісний аналіз діяльності. Перевагою такого аналізу є те, що він зорієнтований на майбутні операції, а не на вивчення минулої діяльності.

#### **4.2 Аналіз системи «витрати – обсяг – прибуток»**

Одним із найпростіших і разом з тим ефективним методом аналізу для оперативного та стратегічного планування майбутньої діяльності підприємства є аналіз "витрати – обсяг – прибуток". Він розкриває взаємозв'язок та взаємозалежність прибутку від величини витрат та обсягів надання послуг (реалізації, виробництва).

*Аналіз взаємозв'язку «витрати – обсяг – прибуток»* (Cost – Volume – Profit Analysis, CVP-аналіз) – метод системного дослідження взаємозв'язку витрат, обсягу діяльності та прибутку підприємства з метою визначення:


- обсягу надання послуг (робіт, продукції), що забезпечує відшкодування всіх витрат та отримання бажаного прибутку;
- величини прибутку за певного обсягу послуг (робіт, продукції);
- впливу зміни величини витрат, обсягу та ціни реалізації на прибуток підприємства;
- оптимальної структури витрат.

CVP-аналіз на підприємствах здійснюється в межах діяльності підприємства та структурних підрозділів, тобто використовуються у короткостроковому періоді.

За своєю сутністю CVP-аналіз є досить простим, базується на легко обчислюваних показниках і дає можливість оперативно оцінити вплив величини та структури витрат, обсягу надання послуг (робіт, продукції) на прибуток, аналізувати його залежність від рівня тарифів і структури виробництва, обґрунтовувати маркетингову стратегію.

CVP-аналіз з'ясовує зв'язок між витратами, рівнем операційної активності та прибутком.

CVP-аналіз дозволяє визначити зміни, якщо зміниться один параметр виробничого процесу або декілька таких параметрів.



*CVP-аналіз здійснюються за допомогою таких методів:*

1. Математичних: рівняння; маржинальний.

2. Графічних:

- графік беззбитковості;
- графік взаємозв'язку «обсяг–прибуток»;
- графік маржинального прибутку (доходу).

*Аналіз беззбитковості* побудований на основі розподілу витрат на змінні та постійні, а також обчислення точки беззбитковості, що визначає критичний обсяг послуг (робіт, продукції).

Аналіз беззбитковості використовують при:

- започаткуванні нового виду діяльності, наприклад, при організації нового виду виробництва;
- при розвитку і розширенні підприємства, що вже існує;
- виготовленні нового виду продукції, наданні нового виду послуг.

*Точка беззбитковості (критична точка або поріг рентабельності)* – це той обсяг послуг (робіт, продукції), за якого виручка від надання послуг (робіт, продукції) дорівнює витратам підприємства, тобто це той обсяг послуг (робіт, продукції), за якого підприємство не має ні прибутку, ні збитку.

*Точка беззбитковості* – це той обсяг послуг (робіт, продукції), починаючи з якого підприємство зароблятиме прибуток.

*Мета аналізу беззбитковості* полягає в знаходженні рівня ділової активності (кількості продажу), за якого виручка від надання послуг (робіт, продукції) стає рівною сумі всіх змінних і постійних витрат, при цьому прибуток підприємства зв'язку дорівнює нулю (рис. 4.1).

*Показниками методу CVP є:*

- маржинальний прибуток (збитки);
- коефіцієнт маржинального прибутку;
- точка беззбитковості (рівноважний обсяг операційної (виробничої) діяльності);
- рівень безпеки операційної діяльності;
- обсяг операційної діяльності (обсяг виробництва), що забезпечує цільову прибутковість;
- операційний леверидж (операційна залежність), який дає можливість оперативно аналізувати залежність прибутку від динаміки обсягу продукції та структури витрат.

*Маржинальний прибуток*– це різниця між виручкою від реалізації продукції та змінними витратами (якщо розрахунки проводяться на весь обсяг реалізованої продукції) або різниця між продажною ціною одиниці продукції і



змінними витратами, що припадають на одиницю продукції, тобто це сума, достатня для покриття постійних витрат і потім отримання прибутку.

Маржинальний прибуток необхідний для покриття постійних витрат, а потім уже для отримання прибутку організацією. Якщо маржинального прибутку недостатньо для покриття постійних витрат, підприємство зазнає збиток від своєї діяльності. У використуванні маржинального прибутку закладений ключ до вирішення проблем, пов'язаних із витратами й доходом підприємств.

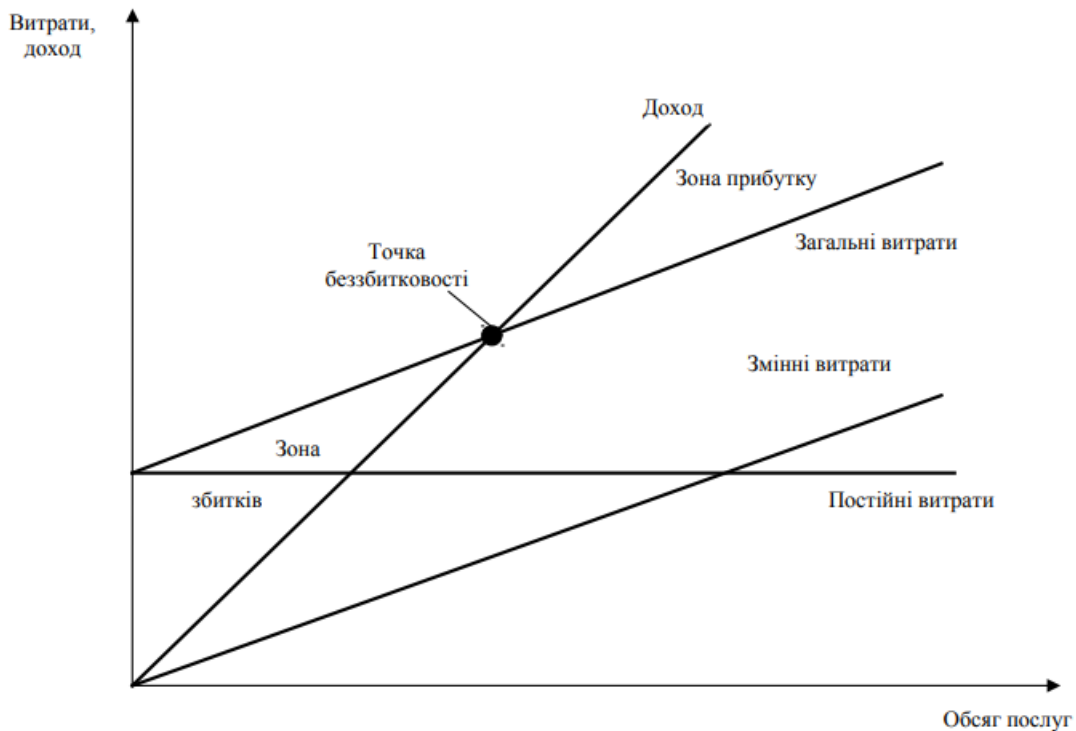


Рисунок 4.1 – Динаміка витрат, доходу та точка беззбитковості

*Маржинальний прибуток, що припадає на одиницю продукції*, представляє внесок кожної реалізованої одиниці в покриття постійних витрат. Якщо величина сумарного маржинального прибутку:

- а) перевищує постійні витрати – підприємство стає прибутковим;
- б) дорівнює постійним витратам – не одержує ні прибутку, ні збитку, тобто ним досягається точка беззбитковості;
- в) менше постійних витрат – підприємство стає збитковим.

*Коефіцієнт маржинального прибутку* – це частка маржинального прибутку в чистому доході.

На основі беззбиткового обсягу виробництва визначається *рівень безпеки операційної діяльності*. Критерієм такої безпеки є ступінь перевищення



фактичного (планового) обсягу вироблюваної продукції над беззбитковим обсягом виробництва.

Важливим напрямком аналізу «витрати – обсяг виробництва – прибуток» є передбачення реакції прибутку на зміни інших показників діяльності. Для такого аналізу використовують показники:

- а) запас міцності;
- б) коефіцієнт запасу міцності.

*Запас міцності* (запас фінансової міцності, маржа безпеки, зона безпеки) – величина, на яку досягнутий обсяг реалізації продукції перевищує рівень беззбитковості (критичний обсяг).

#### **Контрольні запитання до теми 4**

1. Яке економічне значення витрат у діяльності підприємства та як вони впливають на прибуток?
2. Які нормативні документи регламентують облік і формування інформації про витрати?
3. Які основні напрями аналізу витрат застосовуються на підприємстві?
4. У чому полягає сутність і мета управління витратами?
5. Які принципи забезпечують ефективне управління витратами на підприємстві?
6. Що включає аналіз витрат за економічними елементами та які його основні етапи?
7. Які фактори впливають на зміну загальної суми витрат підприємства?
8. У чому полягає сутність CVP-аналізу та які його можливості для управління підприємством?
9. Що таке маржинальний прибуток і як він пов'язаний із точкою беззбитковості?



## ТЕМА 5. УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

*Бізнес-процес* – це будь-яка діяльність, що має вхідний продукт, додає вартість до нього та забезпечує вихідний продукт для споживача; це будь-який потік робіт, що переходить від однієї людини до іншої в межах одного підрозділу (процес підрозділу), або від одного підрозділу до іншого (наскрізний процес).

Основними положеннями концепції виділення бізнес-процесу на підприємстві є:

- у застосуванні до кожного бізнес-процесу встановлюють межі, визначають споживачів та постачальників, а також, інтерфейси між ними;
- бізнес-процеси переважно виходять за межі функціонального відділу, в деяких випадках за межі підприємства;
- вихід бізнес-процесу повинен становити цінність для споживача;
- бізнес-процес належить до структури бізнес-процесів підприємства, що має ієрархічну будову.

Тобто процес може бути простим або складатися з сукупності підпроцесів. Опис бізнес-процесів дозволяє точно представити цілі кожного з видів діяльності, з яких складається бізнес-процес, їх основні характеристики та кінцеві результати.

*Основні бізнес-процеси* – це процеси, орієнтовані на виробництво продукції або надання послуг, що становлять цінність для клієнта, і забезпечують одержання доходу для організації.

*Допоміжні (обслуговуючі) бізнес-процеси* – це процеси, які призначені для забезпечення виконання основних бізнес-процесів та функціонування інфраструктури через забезпечення ресурсами всіх бізнес-процесів організації; ці процеси додають продукту вартості (рис. 5.1).

Класифікація видів аналізу процесів наводиться на рис. 5.2.

### **5.1 Методи якісного аналізу бізнес- процесів на основі суб'єктивних оцінок**

*SWOT-аналіз* є одним із найбільш поширених інструментів стратегічного та управлінського аналізу, що застосовується для комплексної оцінки стану підприємства, окремого підрозділу або бізнес-процесу. Його назва походить від перших літер англійських слів: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості), Threats (загрози).

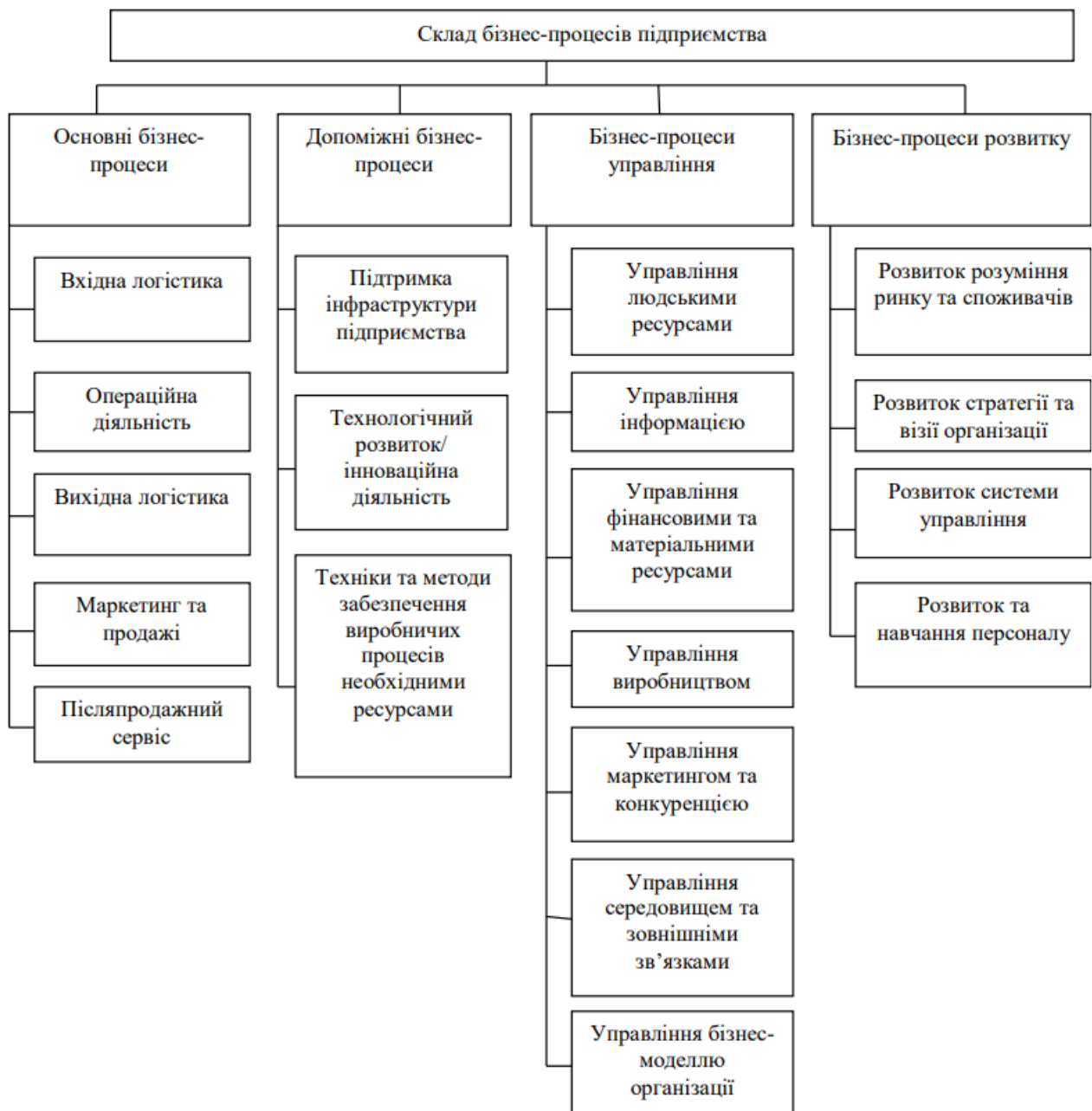


Рисунок 5.1 – Структурно-ієрархічна модель бізнес-процесів підприємства

*SWOT-аналіз процесу* – це метод дослідження внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на ефективність конкретного бізнес-процесу (виробничого, сервісного, управлінського тощо).

Основна мета – виявити:

- внутрішні переваги та недоліки процесу;
- зовнішні можливості для його покращення;
- потенційні ризики та загрози.

Такий підхід дозволяє не лише оцінити поточний стан процесу, а й сформулювати напрями його вдосконалення.

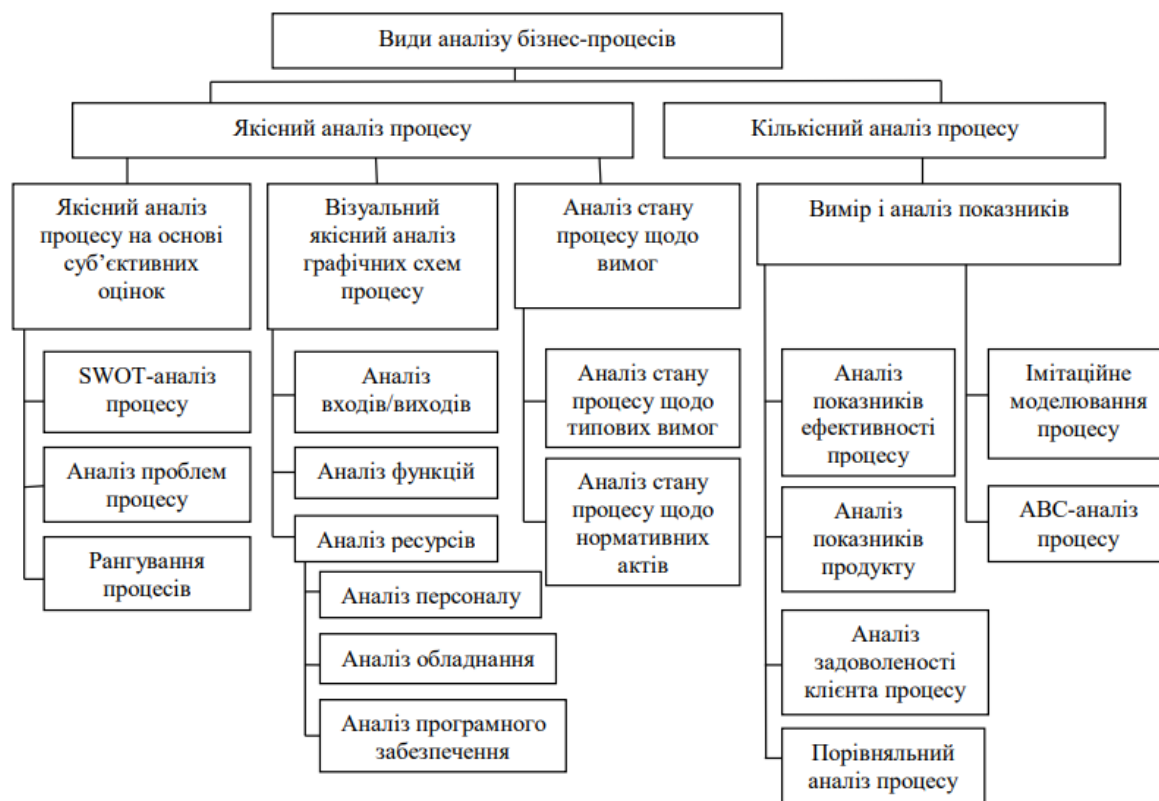



Рисунок 5.2 – Класифікація видів аналізу бізнес-процесів

SWOT-аналіз будується у вигляді матриці з чотирьох елементів:

Етапи проведення SWOT-аналізу процесу:

1. Визначення об'єкта аналізу (конкретний процес: виробництво, обслуговування клієнтів, бюджетування тощо).
2. Збір інформації (використання внутрішніх і зовнішніх джерел (звітність, опитування, статистика)).
3. Ідентифікація факторів (розподіл факторів за чотирма групами SWOT).
4. Побудова SWOT-матриці.
5. Аналіз взаємозв'язків.
6. Формування стратегій:
  - SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей);
  - WO-стратегії (подолання слабких сторін через можливості);
  - ST-стратегії (використання сильних сторін для нейтралізації загроз);
  - WT-стратегії (мінімізація слабких сторін і уникнення загроз).

SWOT-аналіз – це інструмент для якісної попередньої оцінки процесу. Отримані на його основі дані можуть бути використані в подальшому для з'ясування причин низької ефективності процесу і визначення характеристик його показників.



*Аналіз проблем процесу: виділення проблемних областей* – це найпростіший засіб якісного аналізу процесу. Основне призначення цього методу аналізу полягає в тому, щоб визначити напрямки подальшого більш поглибленого аналізу. Для виявлення проблемних областей слід сформулювати укрупнену схему процесу, відобразивши на ній основні групи виконуваних функцій і їх виконавців. Після цього на схемі потрібно вказати проблемні області і дати їх коротку характеристику.

Виявлення проблемних областей здійснюється шляхом інтерв'ювання керівників і співробітників, що беруть участь в даному процесі, потім наводяться короткі формулювання проблем для кожної проблемної області. Отримана таким чином схема процесу може служити предметом для обговорення і аналізу при виконанні проекту реорганізації процесів. Так, наприклад, інформація про наявність проблем з виконання ремонтних робіт може бути розглянута більш детально: який порядок виконання ремонтів, як і ким відпускаються матеріали і запасні частини, як ведеться облік, хто відповідає за контроль кошторисів, хто оперативно керує процесом і т. д. Виділення проблемних областей, таким чином, є засобом акцентування уваги керівників і експертів на певних фрагментах процесу.

*Рангування процесів на основі суб'єктивної оцінки* виконується на підготовчій стадії проекту, коли необхідно дати характеристику кожному великому процесу організації і прийняти рішення, які з них слід покращувати в першу чергу.


## **5.2 Аналіз виробництва і реалізації промислової продукції**

*Мета аналізу виробництва і реалізації продукції* – обґрунтування шляхів збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції порівняно з конкурентами, визначення оптимального обсягу, номенклатури й асортименту продукції високої якості для укладання договорів з її виробництва та поставки за максимального використання економічного потенціалу.

*Об'єктами аналізу процесу виробництва і реалізації* є товарна продукція, валова продукція, незавершене виробництво, товари, реалізована продукція.

*До складу товарної продукції* відносять:

- готові вироби та надані послуги;
- напівфабрикати та запасні частини, реалізовані на сторону;
- роботи промислового характеру, виконані на сторону чи для невиробничих підрозділів підприємства (капітальне будівництво, ЖКГ тощо);
- нестандартне технологічне устаткування, виготовлене як для власних потреб, так і для реалізації;



– продукція допоміжних підрозділів, яка реалізується іншим споживачам; Товарна продукція планується у діючих та порівняльних цінах. Розрахунок товарної продукції в діючих цінах необхідний для визначення обсягу продажу, у порівняльних цінах товарна продукція визначається для розрахунку динаміки та обсягу виробництва, інших показників.

До *валової продукції* належить уся продукція у вартісному виразі, незалежно від ступеня її готовності включаючи комплектуючі вироби, напівфабрикати, продукцію, виготовлення якої тільки розпочато.

Обсяг валової продукції розраховується двома способами:

- 1) як різниця між валовим і внутрішньозаводським оборотом;
- 2) як сума товарної продукції і різниці залишків незавершеного виробництва (інструментів, пристосувань) на початок і кінець планового періоду.

*Валовий оборот* – це вартість усієї продукції, виробленої за певний період усіма цехами підприємства незалежно від того, чи використовувалася ця продукція всередині підприємства для подальшого перероблення, чи була реалізована на сторону.

*Незавершене виробництво* – це незакінчена виробництвом продукція: заготовки, деталі, напівфабрикати, які перебувають на робочих місцях, контролі, транспортуванні, на складах у запасі, а також продукція, не прийнята відділом технічного контролю і не здана на склад готових виробів.

*Реалізована продукція* – це продукція, яка відвантажена споживачам, і яка підлягає оплаті у встановлені терміни. Обсяг реалізованої продукції розраховується на основі діючих цін без податку на додану вартість, акцизів, торгових і збутових знижок.

*Основними завданнями аналізу виробництва і реалізації продукції* підприємства, які визначають напрями дослідження є:

- аналіз ринку та каналів збуту готової продукції (оцінка структури ринку збуту, місткості та частки);
- обґрунтування критичного обсягу реалізації та визначення необхідного розміру «портфеля замовлень»;
- аналіз динаміки обсягів виробництва і реалізації продукції;
- оцінка виконання планів виробництва і реалізації продукції;
- аналіз якості планування виробництва, напруженість і обґрунтованість планів діяльності як у цілому, так і щодо окремих виробничих підрозділів;
- оцінка асортименту і структури випущеної та реалізованої продукції;
- аналіз рівномірності та ритмічності виробництва та реалізації продукції;



- оцінка та контроль виконання договірних зобов'язань в розрізі асортименту, термінів поставки та договірних цін;
- оцінка якості та конкурентоспроможності продукції;
- аналіз реалізації за сегментами;
- факторний аналіз зміни доходів від реалізації продукції;
- аналіз інноваційного розвитку підприємства;
- аналіз каналів збуту та ділового партнерства;
- використання результатів аналізу в прийнятті управлінських рішень щодо збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції.

Аналіз динаміки обсягів виробництва здійснюється на основі таких показників:

- абсолютний приріст валової та товарної продукції підприємства загалом;
- абсолютний приріст обсягів виробництва окремих видів продукції;
- темп зростання обсягу виробництва підприємства загалом;
- темп зростання обсягів виробництва окремих видів продукції;
- темп приросту обсягів валової та товарної продукції підприємства;
- темп приросту обсягів виробництва окремих видів продукції.

Аналіз динаміки обсягів випуску продукції проводиться на основі таких показників: базисні темпи зростання і приросту; ланцюгові темпи зростання і приросту; середньорічні темпи зростання і приросту.

Для характеристики *ритмічності випуску продукції* використовують коефіцієнт ритмічності, коефіцієнт варіації, коефіцієнт аритмічності.

Оцінка ритмічності виробництва здійснюється за допомогою коефіцієнта ритмічності, який являє собою відношення звітного обсягу випуску продукції за окремі проміжки часу в межах плану до обсягу виробництва за планом в окремі проміжки часу. Крім цього оцінку ритмічності виробництва доповнюють розрахунком рівня аритмічності, який відображає % (коефіцієнт) невиконання плану.

*Аналіз динаміки обсягів реалізації* здійснюється на основі таких показників:

- абсолютний приріст доходів підприємства загалом ;
- абсолютний приріст обсягів реалізації окремих видів продукції;
- темп зростання доходу підприємства загалом;
- темп зростання обсягів реалізації окремих видів продукції;
- темп приросту загального доходу підприємства;
- темп приросту обсягів реалізації окремих видів продукції.

Аналіз виконання плану реалізації продукції здійснюється шляхом порівняння фактичних доходів від реалізації окремих видів продукції з



плановими з використанням таких показників: абсолютне відхилення, процент виконання плану за обсягом реалізації, відносне відхилення від плану.

Аналіз виконання плану за обсягом доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) здійснюється як в цілому по підприємству, так і в розрізі окремих видів бізнесу.

На зміну доходів від реалізації продукції порівняно з планом або минулими періодами впливають такі фактори:

- зміна обсягу реалізації окремих видів продукції;
- зміна структури реалізованої продукції;
- зміна цін на окремі види реалізованої продукції.

*Вплив обсягу реалізованої продукції* розраховується множенням планової виручки (доходу) на коефіцієнт перевиконання плану за обсягом реалізованої продукції (або темп приросту).

*Вплив зміни структури реалізованої продукції* розраховується як різниця між плановим доходом в перерахунку на фактичний обсяг реалізації (в планових цінах, або цінах минулого року) та плановим доходом скоригованим на процент виконання плану за обсягом реалізації продукції (або темп росту).

### **5.3 Аналіз використання основних засобів**

*Мета аналізу основних засобів* полягає в оцінці забезпеченості підприємства основними засобами, ефективності їх використання та пошуку резервів підвищення їх віддачі. Для досягнення поставленої мети в процесі проведення аналізу вирішуються наступні завдання:

- оцінити технічний рівень розвитку виробництва;
- вивчити склад, структуру і рух основних засобів;
- оцінити технічний та віковий склад обладнання;
- оцінити забезпеченість підприємства і його структурних підрозділів основними засобами;
- оцінити виконання плану по введенню в дію, оновленню, модернізації і реконструкції основних виробничих засобів;
- визначити ступінь використання обладнання за часом і потужністю та його впливу на витрати підприємства і випуск продукції;
- оцінити ефективність використання виробничих площ підприємства;
- оцінити узагальнюючі показники ефективності використання основних засобів;
- визначити резерви найбільш ефективного використання основних засобів і шляхів їх мобілізації.



*Аналіз основних засобів* починають з загальної оцінки обсягу основних засобів, їх динаміки та структури.

Залежно від цілей аналізу грошова оцінка основних засобів може проводитися по залишковій вартості або по первісній вартості. За первісною вартістю аналіз проводиться з метою визначення показників ефективності (фондовіддачі) основних засобів, оцінки доцільності інвестицій, при підготовці до купівлю-продажу, лізингу. По залишковій вартості основні засоби аналізуються з метою визначення ринкової вартості основних засобів для їх продажу(купівлі), обґрунтуванні вартості застави при кредитуванні та визначенні страхової премії.

Після загальної оцінки зміни вартості основних засобів необхідно дослідити динаміку їх структури, яка залежить від характеру та галузевих особливостей виробництва, типу його організації (серійне, масове, індивідуальне), технології, рівня спеціалізації та кооперації як на підприємстві в цілому, так і в окремих його структурних підрозділах.

Структура основних засобів визначається шляхом розрахунку питомої ваги окремих їх видів в загальному обсязі. Аналіз структури основних засобів здійснюється на основі первісної (переоціненої) вартості.

В процесі аналізу руху основних засобів розраховують такі коефіцієнти: коефіцієнт вибуття; коефіцієнт надходження; коефіцієнт оновлення основних засобів, що розраховуються як у цілому по всіх основних засобах, так і по активній та пасивній частинах. Для розрахунку зазначених показників використовується первісна вартість основних засобів.

*Оцінка забезпеченості підприємства основними засобами* розраховується в розрізі окремих видів машин та обладнання, виробничих площ шляхом порівняння фактичної їх наявності з необхідною кількістю для виконання виробничої програми.

Загальна характеристика рівня забезпеченості підприємства основними засобами та рівня його технічної оснащеності може бути здійснена на основі таких узагальнюючих коефіцієнтів: *технічної озброєності праці та загальної технічної озброєності (фондоозброєності)*.

Важливим напрямом аналіз основних засобів є оцінка їх якісного або технічного стану, для чого використовують *коефіцієнти зносу та придатності*.

Для оцінки *екстенсивності використання обладнання за часом роботи* використовують коефіцієнти використання календарного та режимного фонду часу роботи основних засобів. Вони розраховуються шляхом ділення фактичного фонду часу роботи основних засобів на календарний, режимний, або плановий фонд роботи основних засобів.



Узагальнююча оцінка ефективності використання основних засобів здійснюється на основі таких показників.

1. Фондовіддача основних засобів (розраховується як відношення вартості виробленої продукції (або реалізованої продукції) до середньорічної вартості основних засобів).

2. Капіталовіддача основних засобів (розраховується як відношення суми чистого доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної вартості основних засобів).

3. Коефіцієнт амортизаційної віддачі (розраховується як відношення вартості виробленої продукції (робіт, послуг) до суми амортизації основних засобів).

4. Фондомісткість (розраховується як відношення середньорічної вартості основних засобів до вартості виробленої (або реалізованої) продукції).

5. Рентабельність капіталу, вкладеного в основні засоби (розраховується як відношення прибутку від операційної діяльності (або прибутку до оподаткування) до середньорічної вартості основних засобів).

Наведені показники аналізуються в динаміці, порівнюються з минулим періодам та показниками інших підприємств (в середньому по галузі, з підприємствами конкурентами).

Важливим етапом аналізу показників ефективності використання основних засобів є факторний аналіз їх зміни за допомогою методів елімінування.

#### **5.4 Аналіз використання оборотних засобів**

Раціональне управління оборотними активами передбачає їхній розподіл на типові групи за характером участі у господарській діяльності, принципами організації та планування, джерелами формування.

Необхідною умовою раціонального використання оборотних засобів є їхнє *нормування* – економічно обґрунтований розрахунок мінімальної потреби підприємства у ресурсах для забезпечення його нормального функціонування. Нормуванню на підприємстві підлягають всі оборотні засоби та готова продукція на складах.

Основним методом нормування оборотних засобів є *метод прямого розрахунку* – розрахунку нормативів витрат за кожним нормованим елементом. Нормативи витрат – це поелементні складові норми, які визначають витрати тих чи інших матеріальних ресурсів, віднесених на фізичну одиницю (одиницю потужності, м<sup>2</sup>, м<sup>3</sup>, 1 метр погонної довжини, тонну тощо).

У процесі господарської діяльності суб'єкта його оборотні засоби перебувають у русі: грошові кошти авансують на формування виробничих запасів, у незавершене виробництво, створення запасів готової продукції, кошти у розрахунках, а потім знову повертають у початкову грошову форму, тобто обертаються. Чим швидше обертаються, тим менше їх потрібно для забезпечення того чи іншого обсягу продукції, а відповідно тим вищою за інших рівних умов є ефективність виробництва. Оборотність у різних видах діяльності має свою специфіку, яка визначається характером діяльності, технологією, низкою інших чинників. Методику обчислення та економічний зміст показників використання оборотних засобів наведено на рис. 5.3.

Показник	Формула розрахунку	Економічний зміст
Коефіцієнт оборотності оборотних активів (кількість оборотів)	$K_{об.акт.} = \frac{ЧД}{Об.А},$ де ЧД – чистий дохід; Об.А – середня вартість оборотних активів	Характеризує швидкість обертання оборотних активів
Коефіцієнт оборотності запасів	$K_{об.запасів} = \frac{СПП}{З},$ де СПП – собівартість реалізованої продукції; З – середня вартість запасів	Характеризує швидкість обертання запасів, вказує, скільки разів за досліджуваний період повністю обернулися кошти, вкладені у запаси
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$K_{об.ДЗ} = \frac{ЧД}{ДЗ},$ де ДЗ – середня величина дебіторської заборгованості	Характеризує швидкість обертання дебіторської заборгованості
Тривалість одного обороту (середній період обороту активів)	$T_{об} = \frac{Д}{K_{об}},$ де Д – кількість днів у періоді (360 у році, 90 в кварталі, 30 у місяці)	Показує, за скільки днів повертаються кошти, авансовані в оборотні активи (запаси чи дебіторську заборгованість)
Коефіцієнт завантаження (закріплення)	$K_3 = \frac{1}{K_{об}}$	Показує, скільки гривень активів (окремих його груп) припадає на гривню чистого доходу або собівартості реалізованої продукції
Економія або перевитрати оборотних активів	$ВК(ДЗ) = (K_3^1 - K_3^0) \times ЧД(або СПП)_1 = (T^1 - T^0) \times \frac{ЧД(або СПП)_1}{Д},$ де $K_3^1, K_3^0$ – коефіцієнти завантаження у звітному і базовому періодах; $T^1, T^0$ – тривалість одного обороту активів у звітному і базовому періодах	Сума вивільнених з обороту коштів (ВК) або додатково залучених в оборот коштів (ДЗ) унаслідок зміни оборотності

Рисунок 5.3 – Показники використання оборотних активів

## 5.5 ABC-аналіз бізнес-процесів

ABC-аналіз є одним із ефективних інструментів управлінського аналізу, що застосовується для класифікації елементів бізнес-процесів за ступенем їх впливу на кінцевий результат діяльності підприємства. Метод базується на



принципі Парето (80/20), відповідно до якого незначна частка факторів забезпечує основну частину результату.

У контексті бізнес-процесів АВС-аналіз дозволяє:

- визначити найбільш значущі операції або процеси;
- сконцентрувати управлінську увагу на ключових елементах;
- підвищити ефективність використання ресурсів.

Залежно від значущості всі елементи процесу поділяються на три групи:

*Група А* – найважливіші елементи (приблизно 10–20%), що формують 70–80% результату;

*Група В* – середньої значущості (20–30%), що забезпечують 15–25% результату;

*Група С* – найменш значущі (50–70%), що дають лише 5–10% ефекту.

Застосування АВС-аналізу передбачає послідовне виконання таких етапів:

1. Визначення об'єкта аналізу (товари, клієнти, постачальники тощо).
2. Вибір критерію оцінювання (дохід, прибуток, обсяг продажів, витрати).
3. Ранжування об'єктів за обраним показником.
4. Розрахунок кумулятивної частки.
5. Розподіл об'єктів на групи А, В і С.

Таким чином, АВС-аналіз дозволяє ідентифікувати критичні зони бізнес-процесу та оптимізувати управління ними.

АВС-аналіз широко застосовується в різних сферах діяльності підприємства:


- управління запасами – визначення товарів, що потребують найбільшого контролю;
- маркетинг – сегментація клієнтів за рівнем прибутковості;
- закупівлі – визначення ключових постачальників;
- стратегічне управління – формування асортиментної політики.

До основних переваг методу належать:

- простота та наочність застосування;
- універсальність (можливість використання в різних галузях);
- об'єктивність оцінки значущості елементів;
- можливість автоматизації;
- підтримка прийняття управлінських рішень.

Попри ефективність, АВС-аналіз має певні обмеження:

- орієнтація лише на один критерій (зазвичай вартість або дохід);
- ігнорування динаміки попиту та зовнішніх факторів;
- необхідність регулярного оновлення даних;
- складність врахування якісних характеристик об'єктів.



Застосування цього методу у поєднанні з іншими аналітичними інструментами (наприклад, XYZ-аналізом) забезпечує більш глибоке розуміння бізнес-процесів і сприяє прийняттю стратегічно обґрунтованих рішень.

### **Контрольні запитання до теми 5**

1. Що таке бізнес-процес і які його основні характеристики?
2. Які основні положення концепції виділення бізнес-процесів на підприємстві?
3. У чому полягає різниця між основними та допоміжними бізнес-процесами?
4. Для чого здійснюється опис бізнес-процесів на підприємстві?
5. Що таке SWOT-аналіз і з яких елементів складається його назва?
6. Яка основна мета проведення SWOT-аналізу бізнес-процесу?
7. Які етапи проведення SWOT-аналізу процесу?
8. У чому полягає сутність методу аналізу проблемних областей бізнес-процесу?
9. Для чого використовується ранжування процесів на основі суб'єктивної оцінки?
10. Що включає до себе товарна продукція підприємства?
11. Чим відрізняється валова продукція від товарної?
12. У чому полягає сутність ABC-аналізу та як розподіляються елементи за групами А, В і С?

## **ТЕМА 6. ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА: ЗАГАЛЬНІ ПІДХОДИ**

### **6.1 Теоретичні засади фінансового аналізу**

*Метою фінансового аналізу* є вивчення результатів фінансово-господарської діяльності підприємства, визначення впливу факторів на показники його роботи для виявлення недоліків і резервів, а також розробка заходів, спрямованих на збільшення ринкової вартості підприємства, поліпшення іміджу та підвищення ефективності господарювання.

Фінансовий аналіз підприємства складається, головним чином, з таких головних взаємопов'язаних розділів:

- 1) аналіз балансу підприємства (фінансового та майнового потенціалу);
- 2) аналіз показників платоспроможності та фінансової стійкості;



3) аналіз показників результативності (прибутковості та ділової активності).

Фінансовий аналіз підприємств включає велику кількість різних видів оцінок результатів їх діяльності, тому його теоретико-суттєву характеристику можна подати таким чином.

По-перше, *фінансовий аналіз* є одним із методів спостереження за пристосуванням підприємства до змін умов ринку та процесом дослідження й оцінки, головна мета якого – розробка найбільш вірогідних передбачень й прогнозів майбутніх умов функціонування підприємства.

По-друге, *фінансовий аналіз* включає питання аналізу собівартості та реалізації продукції, прибутку, фінансового стану підприємства. Ці питання мають вирішальний вплив на фінансово-господарську діяльність підприємства.

По-третє, *фінансовий аналіз* – це засіб накопичення, трансформації й використання інформації фінансового характеру.

До головних прийомів фінансового аналізу відносять:

- горизонтальний (часовий) та вертикальний (структурний) аналіз;
- трендовий аналіз;
- аналіз абсолютних та відносних показників (коефіцієнтів);
- порівняльний аналіз;
- факторний аналіз (економіко-математичні методи, методика елімінування).

*Об'єкт фінансового аналізу* – фінансово-господарська діяльність підприємства.

Залежно від того, яка інформація використовується у фінансовому аналізі, якими є мета і об'єкти дослідження, суб'єкти користування результатами аналізу, розрізняють два його види:

- зовнішній аналіз;
- внутрішній аналіз (табл. 6.1).

Таблиця 6.1 - Види фінансового аналізу

Критерії порівняння	Фінансовий аналіз	
	зовнішній	внутрішній
Мета аналізу	Оцінка та економічна діагностика підприємства за даними публічної фінансової звітності, поверховий аналіз прибутку і рентабельності	Забезпечення планомірного надходження грошових коштів та оптимальні розміри власного і позичкового капіталу для створення умов для нормального функціонування підприємства

Об'єкт аналізу	Підприємство як єдине ціле	Підприємство як єдине ціле та його структурні підрозділи
Джерела інформації	Форми публічної фінансової звітності	Пакет економічної інформації підприємства
Користувачі інформації	Внутрішні, сторонні, зацікавлені	Внутрішні
Періодичність аналізу	Складання звітності	У міру необхідності для внутрішнього користування
Доступність результатів аналізу	Доступні всім, хто має певний інтерес у діяльності даного підприємства	Доступні лише керівництву та працівникам підприємства

## 6.2 Задачі аналізу фінансової звітності та її складових

*Головна мета аналізу фінансових звітів* – своєчасне виявлення та усунення недоліків в діяльності підприємства, знаходження резервів поліпшення фінансового стану та підвищення платоспроможності підприємства.

При цьому необхідно вирішити такі завдання:


а) надання оцінки надходженню фінансових ресурсів та їх використання з позицій поліпшення фінансового стану підприємства на підставі вивчення взаємозв'язку між різними показниками виробничої, комерційної та фінансової діяльності підприємства;

б) прогнозування можливих фінансових результатів діяльності підприємства та його рентабельності, виходячи з реальних умов господарської діяльності та наявності власних і позикових ресурсів, розробка моделей фінансового стану за різноманітними варіантами використання ресурсів;

в) розробка конкретних заходів, спрямованих на ефективне використання фінансових ресурсів та зміцнення фінансового стану підприємства.

Фінансова звітність підприємств за Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» включає чотири основні форми: форму № 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)», форму № 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)», форму № 3 «Звіт про рух грошових коштів» (за прямим або за непрямим методом) та форму № 4 «Звіт про власний капітал».

*Баланс* – це звіт про фінансовий стан підприємства, який відображає на певну дату його активи, зобов'язання і власний капітал.



Мета складання балансу – надання користувачам повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан підприємства на звітну дату, загальної інформації про його діяльність та ліквідність.

Аналіз балансу здійснюється у двох напрямках: аналіз активу і пасиву та їх складових.

*Активи* – це економічні ресурси підприємства у формі сукупних майнових цінностей, які використовуються в господарській діяльності з метою отримання прибутку; це ресурси, контрольовані підприємством у результаті минулих подій, використання яких, як очікується, призведе до збільшення економічних вигод у майбутньому.

У бухгалтерському балансі показують наявність і стан засобів підприємства в грошовому вимірі на певну дату. Ці засоби класифікують за складом, джерелами фінансування, розміщенням, юридичною належністю.

*За складом* господарські кошти поділяють на оборотні та необоротні.

*За джерелами формування* розрізняють господарські кошти власні та позикові. Суть власних коштів розкриває їх назва. Позикові кошти не є власністю підприємства, використовуються ним тимчасово протягом певного строку, після закінчення якого вони повертаються їх власнику.

В активах балансу підприємства відображаються вартість майна, цінні папери та боргові зобов'язання (інвестиції).

*За ступенем ліквідності активів* виділяють:

- *активи в абсолютно ліквідній формі* – це активи, що не потребують реалізації, тобто грошові активи в національній та іноземній валюті;

- *високоліквідні активи* – це активи, які можуть бути швидко конвертовані в грошову форму (як правило, на термін до одного місяця) без втрат своєї поточної ринкової вартості з метою своєчасного забезпечення платежів за поточними фінансовими зобов'язаннями. До них належать короткострокові фінансові вкладення та короткострокову дебіторську заборгованість;

- *середньоліквідні активи* – це всі форми дебіторської заборгованості, крім короткострокової та безнадійної, запаси готової продукції для реалізації;

- *слаболіквідні активи* – це активи, які можуть бути конвертовані в грошову форму без втрат своєї поточної ринкової вартості лише впродовж значного періоду часу (від півроку і вище). Це запаси сировини, напівфабрикатів, запаси МШП, основні засоби, незавершені капітальні вкладення, устаткування, довгострокові фінансові вкладення;

- *неліквідні активи* – такі види активів, які самостійно не можуть бути реалізовані. Це безнадійна дебіторська заборгованість, витрати майбутніх періодів, збитки поточних та минулих років (табл. 6.2).

Таблиця 6.2 - Класифікація активів підприємства

Класифікаційна ознака	Види активів
За формою функціонування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– матеріальні активи (основні засоби, запаси, незавершене будівництво);</li> <li>– нематеріальні активи (гудвіл, патенти, авторські права);</li> <li>– фінансові активи (дебіторська заборгованість, фінансові інвестиції, грошові кошти)</li> </ul>
За характером участі в господарському процесі	<ul style="list-style-type: none"> <li>– необоротні активи (основні засоби, нематеріальні активи, незавершене будівництво, довгострокові фінансові інвестиції);</li> <li>– оборотні активи (запаси, дебіторська заборгованість, поточні фінансові інвестиції, грошові кошти)</li> </ul>
За фінансуванням	<ul style="list-style-type: none"> <li>– постійні активи;</li> <li>– змінні активи</li> </ul>
За ступенем ліквідності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– активи в абсолютно ліквідній формі;</li> <li>– високоліквідні активи;</li> <li>– середньоліквідні активи;</li> <li>– слаболіквідні активи;</li> <li>– неліквідні активи</li> </ul>

Фінансовий стан підприємства значною мірою залежить від доцільності та правильності вкладення фінансових ресурсів у активи. В процесі функціонування підприємства величина активів та їх структура постійно змінюються. Характеристику про якісні зміни в структурі майна і його джерел можна отримати за допомогою вертикального та горизонтального аналізу звітності. На практиці нерідко об'єднують горизонтальний і вертикальний аналіз, тобто будують аналітичні таблиці, що характеризують як структуру майна підприємства та їх джерел, так і динаміку окремих його показників.

На цій стадії аналізу формується уявлення про діяльність підприємства, виявляються зміни в складі його майна і джерелах, встановлюються взаємозв'язки різних показників. З цією метою визначають співвідношення окремих статей активу і пасиву балансу, їх питому вагу в загальному підсумку (валюти) балансу, розраховують суми відхилень у структурі основних статей балансу порівняно з минулим періодом.

Найбільш загальну структуру активів характеризує *коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів*.

*Аналіз динаміки складу і структури майна* дає можливість встановити розмір абсолютного та відносного приросту чи зменшення всього майна



підприємства і окремих його видів. Приріст (зменшення) активу свідчить про розширення (звуження) діяльності підприємства.

Показники структурної динаміки відображають частку участі кожного виду майна в загальній зміні сукупних активів. Їх аналіз дозволяє зробити висновок про те, в які активи вкладені знов залучені фінансові ресурси чи які активи зменшились за рахунок відтоку фінансових ресурсів.

Ключовим показником першого етапу аналізу фінансового стану підприємства є *співставлення темпів зростання обороту (обсягу продаж) з темпами зростання обсягу сукупних активів*. Коли перший показник вищий за другий, можна зробити висновок, що підприємство правильно, раціонально регулює активи.

Таким чином, в активі балансу відображаються, з одного боку, виробничий потенціал, а з іншого боку, активи, які створюють умови для здійснення інвестиційної та фінансової діяльності. Ці види діяльності тісно взаємопов'язані. Тому після загальної оцінки динаміки складу та структури майна необхідно детально оцінити стан, рух і причини зміни кожного виду майна підприємства.

Основними ознаками «гарного» балансу є:

- збільшення валюти балансу;
- перевищення темпів зростання оборотних активів над темпами росту необоротних;
- власний капітал за розміром перевищує позиковий та темпи його зростання вищі ніж позикового;
- приблизно однакові темпи приросту дебіторської та кредиторської заборгованості;
- частка власного капіталу в оборотних активах перевищує 50 %.

Показники майнового стану підприємства характеризують стан та структуру активів підприємства у сукупності з їх джерелами покриття (пасивами), їх можна поділити умовно на дві групи: *показники, які визначають стан основних засобів, та показники, які визначають стан оборотних коштів*. Якісна характеристика основних засобів оцінюється за допомогою показників: частки активної частини основних засобів; коефіцієнта зносу, коефіцієнта оновлення, коефіцієнта вибуття, коефіцієнт накопичення зносу, коефіцієнта реальної вартості майна тощо.

*Задачами фінансового аналізу використання основних засобів є:*

- забезпеченість основними засобами (відповідність величини, складу та технічного рівня засобів потребам у них, своєчасності їх поповнення);
- технічний стан основного капіталу;
- ступінь використання основних засобів за факторами, що на них впливають;



- повнота використання основних засобів;
- вплив використання устаткування на обсяг продукції;
- резерви збільшення обсягу продукції за рахунок поліпшення використання основних засобів.

*Оборотний капітал* – це сукупність майнових цінностей підприємства, що обслуговує господарський процес і повністю використовується протягом одного операційного (виробничо-комерційного) циклу. Співвідношення основного й оборотного капіталу впливає на величину отриманого прибутку.

Аналіз оборотних активів здійснюють з метою забезпечення такої організації, щоб забезпечити ефективність їх використання. Зазначений аналіз здійснюють за такими напрямками:

- аналіз складу та структури оборотних активів;
- оцінка оптимальності визначеної потреби підприємства в оборотних активах;
- аналіз джерел формування оборотних активів;
- оцінка маневрування оборотними активами;
- аналіз оборотності оборотних активів за звітний період;
- аналіз виробничих запасів і дебіторської заборгованості;
- аналіз грошових коштів на підприємстві;
- аналіз збереження та ефективного використання оборотних активів.

Для аналізу структури активів використовуються коефіцієнти структури активів:


– *коефіцієнт постійності* – це відношення необоротних активів до всіх активів. Якщо цей показник низький, то це свідчить про низький виробничий потенціал, тобто необхідно здійснювати додаткові капітальні інвестиції (необхідне поповнення власного капіталу або залучення довгострокових позикових коштів).

– *коефіцієнт мобільності* – це відношення оборотних активів до всіх активів (або одиниця мінус коефіцієнт постійності).

– *коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів* (чи навпаки) – це відношення оборотних активів до необоротних активів. Цей коефіцієнт повинен збільшуватися, що дасть можливість підвищити ліквідність балансу підприємства.

Аналіз ефективності використання майна передбачає розрахунок показників ефективного використання майна підприємства, основними з яких є:

- рентабельність активів (майна) (цей показник показує, який прибуток одержує підприємство з кожної гривні, вкладеної в активи);
- рентабельність поточних активів;
- рентабельність інвестицій;

- 
- рентабельність власного капіталу;
  - рентабельність реалізованої продукції.

Під час аналізу пасиву насамперед оцінюється співвідношення між власними та залученими фінансовими ресурсами. Цей показник відображає рівень фінансової стійкості підприємства та ступінь ризику його діяльності. Зростання частки власного капіталу свідчить про підвищення стабільності та зниження ймовірності банкрутства. Водночас повна відмова від позикових коштів є недоцільною, оскільки їх використання може бути вигідним: вартість залучених ресурсів часто є нижчою за вартість власного капіталу, а відсоткові витрати зменшують базу оподаткування, що сприяє оптимізації податкового навантаження.

*Аналіз джерел формування капіталу* передбачає вирішення таких завдань:


- дослідження наявності капіталу, його достатності для забезпечення необхідних темпів економічного розвитку підприємства;
- аналіз доходності капіталу при певному рівні фінансового ризику.
- оцінка фінансового ризику, пов'язаного з формуванням капіталу при певному рівні його доходності;
- оцінка фінансової рівноваги підприємства в процесі його розвитку;
- оцінка фінансової гнучкості підприємства, тобто здатності підприємства швидко формувати необхідний обсяг додаткового капіталу при несподіваному виникненні високоефективних інвестиційних пропозицій або нових можливостях прискорення економічного зростання.

*Власний капітал* – це власні джерела фінансування суб'єкта господарювання без зазначеного строку повернення, що внесені засновниками підприємства та накопичені впродовж періоду його діяльності за рахунок насамперед реінвестованого прибутку.

У складі власного капіталу виокремлюють вкладений і накопичений капітал. *Вкладений капітал* формується за рахунок внесків власників (статутний і додатковий капітал), тоді як *накопичений капітал* включає результати діяльності підприємства – нерозподілений прибуток та резерви. Загалом позитивною вважається тенденція до зростання як абсолютної величини накопиченого капіталу, так і його частки у загальній структурі фінансових ресурсів підприємства.

*Аналіз власного капіталу вирішує такі завдання:*

- виявлення основних джерел формування власного капіталу та визначення впливу їх зміни на фінансову стійкість підприємства;
- встановлення правових і фінансових обмежень у розпорядженні нерозподіленим прибутком;

- 
- оцінювання пріоритетності прав на отримання дивідендів;
  - з'ясування черговості прав власників при ліквідації підприємства.

Аналізуючи власний капітал, необхідно визначити частку його окремих видів, дати оцінку змін їх величини і структури.

Оцінку складу та структури власного капіталу підприємства слід здійснювати в динаміці за ряд років, щоб виявити основні тенденції змін. Фактори зміни видів власного капіталу встановлюються за даними форми № 4 «Звіт про власний капітал».

Важливу роль відіграє структура позикових коштів, зокрема співвідношення довгострокових і поточних зобов'язань. Поточні зобов'язання підлягають погашенню протягом одного операційного циклу або до одного року з дати балансу. До них належать борги перед постачальниками, короткострокові кредити банків та інші види заборгованості. Як правило, такі зобов'язання виникають унаслідок нестачі оборотних ресурсів для фінансування поточної діяльності. При цьому короткострокові зобов'язання є більш ризикованими порівняно з довгостроковими, тому зменшення їх частки в загальній структурі пасивів розглядається як позитивна тенденція.

Залучення довгострокових зобов'язань зазвичай пов'язане з фінансуванням інвестиційних та інноваційних проектів, що сприяють розвитку підприємства та розширенню його виробничого потенціалу, зокрема через збільшення обсягу необоротних активів.

На співвідношення власного та позикового капіталу впливає низка факторів, зумовлених внутрішніми і зовнішніми умовами діяльності суб'єкта господарювання та обраною ним фінансовою стратегією. До них належать:

- розширення або скорочення обсягів діяльності (впливає на динаміку потреб у залученні коштів);
- співвідношення тривалості виробничо-комерційного циклу та періоду погашення поточної кредиторської заборгованості;
- структура витрат підприємства;
- накопичення надлишкових запасів, недіючого обладнання, матеріалів тощо;
- вилучення коштів на створення сумнівної дебіторської заборгованості, що спричиняє збільшення додаткового позикового капіталу.

До основних показників, що характеризують структуру капіталу, належать: *коефіцієнт незалежності, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт фінансування.*

*Коефіцієнти рентабельності капіталу* характеризують його здатність генерувати необхідний прибуток у процесі його господарського використання та



визначають загальну ефективність формування капіталу підприємства. Для здійснення такої оцінки використовують такі основні показники:

- а) коефіцієнт рентабельності інвестованого капіталу;
- б) коефіцієнт рентабельності власного капіталу;
- в) коефіцієнт рентабельності залученого капіталу

*Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)* – це документ, що відображає підсумки діяльності суб'єкта господарювання через співвідношення отриманих доходів та понесених витрат за конкретний проміжок часу.

#### *Основні напрями аналізу звіту*

Результативність: встановлення чистого фінансового результату (прибутку або збитку) через зіставлення доходної та витратної частин.

Джерела доходів: виявлення того, які саме операції принесли компанії основну масу прибутку протягом звітного періоду.

Структура витрат: аналіз розподілу ресурсів між виробничою собівартістю та витратами періоду (адміністративними, збутовими, фінансовими тощо).

### **Контрольні запитання до теми 6**

1. У чому полягає основна мета фінансового аналізу підприємства?
2. Які три основні розділи включає фінансовий аналіз підприємства?
3. Яку роль відіграє фінансовий аналіз у прогнозуванні діяльності підприємства?
4. Які основні прийоми фінансового аналізу використовуються в практиці?
5. Що є об'єктом фінансового аналізу?
6. У чому полягає різниця між зовнішнім і внутрішнім фінансовим аналізом?
7. Які основні завдання аналізу фінансової звітності підприємства?
8. Які форми фінансової звітності входять до складу фінансової звітності підприємства?
9. Що таке баланс підприємства і яку інформацію він відображає?
10. Як класифікуються активи підприємства за ступенем ліквідності?
11. Які ознаки характеризують «гарний» баланс підприємства?
12. Які основні напрями аналізу звіту про фінансові результати підприємства?

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Власюк Н. І. Фінансовий аналіз: навч. посібник. Львів: Вид-во «Магнолія2006», 2022. 254 с.
2. Гайбура Ю.А. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / Ю.А. Гайбура. Кам'янець-Подільський : ПДАТУ, 2021. 176 с.
3. Гайдаєнко О. М., Шевчук Н. С. Управлінський аналіз: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2015. 151 с. [https://duikt.edu.ua/uploads/l\\_1840\\_12812698.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/l_1840_12812698.pdf).
4. Голов С.Ф. Управлінський облік: підручник / С.Ф.Голов. К.: «Центр учбової літератури», 2023. 532 с.
5. Дропа Я. Б.Фінансовий аналіз : навч. посібник / Я. Б. Дропа. Електрон. вид. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 238 с.
6. Економічна аналітика в бізнесі : навч. посібник / О.С. Гринькевич, С.О. Матковський, А.В. Сидорова та ін. ; за ред. О.С. Гринькевич, С.О. Матковського, А.В. Сидорової, Н.С. Струк. Львів : ЛНУ ім. ІванаФранка, 2022. 480 с.
7. Єршова Н.Ю. Економічний аналіз : навчальний посібник для студентів спеціальності 071 «Облік і оподаткування». Харків : НТУ «ХПІ», 2023. 190 с.
8. Карпенко О. В. Управлінський облік: організація, методологія, методика викладання : монографія. Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2005. 341с.
9. Ситник Н.С., Ясіновська І.Ф. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка. 2025. 300 с.
10. Стратегічний управлінський облік і аналіз: навч.посіб. / Л.Ю. Шевців. Львів: ГАЛИЧ-ПРЕС. 2025 504 с
11. Управлінський аналіз бізнесу (за видами економічної діяльності):навчальний посібник / І. М. Парасій-Вергуненко, К. О.Назарова, В. Ю. Гордополов, К. В. Безверхий, В. Д. Гоцуляк, М. О. Нежива, В. С. Негоденко. Київ: Вид. «Центр учбової літератури», 2024. 586 с.
12. Фінансовий аналіз : навчальний посібник / А. І. Склабінська, С. А. Дrajниця, Л. Д. Федорук ; за загальною ред. д. е. н., проф. М. П. Войнаренка. Львів : «Новий Світ-2000», 2025. 342 с.
13. Фінансовий аналіз : навч. посібник / Р. Б. Сокольська, В. Д. Зелікман, Т. В. Акімова та ін. Х. : Видавництво Іванченка І. С. 2024. 151 с.
14. Фінансовий аналіз : навч. посібник / уклад.: Н.Л. Марусяк. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. 172 с.

Навчально-методичне видання

**Наталія Василівна Якименко-Терещенко**

**УПРАВЛІНСЬКИЙ ТА ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ:  
КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ  
Змістовний модуль**

**Теоретико-методологічні основи управлінського та фінансового аналізу**

Самостійне електронне мережеве видання

Публікується в авторській редакції