

І. М. Парасій-Вергуненко,  
К. О. Назарова, В. Ю. Гордополов,  
К. В. Безверхий, В. Д. Гоцуляк,  
М. О. Нежива, В. С. Негоденко

# УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ БІЗНЕСУ

(ЗА ВИДАМИ ЕКОНОМІЧНОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ)

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Видавництво  
«Центр учбової літератури»  
Київ – 2024

УДК 330:005.52(075.8)

У 67

**Рецензенти:**

*Лазарюшина І.Д.* — завідувач кафедри статистики та економічного аналізу Національного університету біоресурсів і природокористування України, доктор економічних наук, професор, Відмінник освіти України;

*Мамонтова Н.А.* — завідувач кафедри фінансів, обліку і аудиту НУ «Острозька академія», доктор економічних наук, професор;

*Дупін С.М.* — голова правління Громадської організації «Інститут обліку і оподаткування».

**Автори:**

І. М. Парасій-Вергуненко, д.е.н., проф.

К. О.Назарова, д.е.н., проф.

В. Ю. Гордополов, д.е.н., проф.

К. В. Безверхий, к.е.н., доц.

В. Д. Гоцуляк, к.е.н., доц.

М. О. Нежива, к.е.н., доц.

В. С. Негоденко, к.е.н., доц.

**Управлінський аналіз бізнесу (за видами економічної діяльності):** навчальний  
У 67 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.

**ISBN 978-611-01-2969-5**

В навчальному посібнику розкрито сутність управлінського аналізу бізнесу та вказана його значущість для системи управління. В ньому розкриваються найважливіші напрями управлінського аналізу різних видів бізнесу з урахуванням економічних та техніко-організаційних особливостей різних галузей. Детально висвітлені особливості управлінського аналізу для підприємств промисловості, торговельних підприємств, підприємств аграрного бізнесу, підприємств ресторанного бізнесу, будівельних підприємств, транспортних підприємств, банківських установ, підприємств державного сектору.

Навчальний посібник призначений для студентів, аспірантів та викладачів закладів вищої освіти економічного спрямування, слухачів шкіл бізнесу, керівників підприємств та організацій а також фахівців економічних та фінансових служб підприємства.

УДК 330:005.52(075.8)

ISBN 978-611-01-2969-5

© І. М. Парасій-Вергуненко, К. О.Назарова, В. Ю. Гордополов,  
К. В. Безверхий, В. Д. Гоцуляк, М. О. Нежива, В. С. Негоденко, 2024.

© Видавництво «Центр учбової літератури», 2024.

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА</b> .....	<b>8</b>
<b>ТЕМА 1. СУТНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКОГО АНАЛІЗУ В ІНФОРМАЦІЙНІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ</b> .....	<b>11</b>
1.1. Управлінський аналіз в системі управління підприємством .....	11
1.2. Предмет, мета і завдання управлінського аналізу .....	13
1.3. Види управлінського аналізу .....	17
1.4. Основні принципи управлінського аналізу .....	20
<i>Контрольні запитання</i> .....	22
<b>ТЕМА 2. МЕТОД І НАУКОВИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІНСЬКОГО АНАЛІЗУ</b> .....	<b>24</b>
2.1. Сутність методу управлінського аналізу .....	24
2.2. Методика управлінського аналізу бізнес-діяльності .....	31
2.3. Традиційні методи економічної статистики .....	34
2.3.1. <i>Середні величини</i> .....	35
2.3.2. <i>Відносні величини</i> .....	37
2.3.3. <i>Ряди динаміки</i> .....	40
2.3.4. <i>Групування</i> .....	42
2.4. Факторні моделі в управлінському аналізі .....	46
2.5. Характеристика методів і прийомів факторного аналізу .....	48
2.5.1. <i>Спосіб ланцюгових підстановок</i> .....	49
2.5.2. <i>Спосіб абсолютних різниць</i> .....	53
2.5.3. <i>Спосіб відносних різниць</i> .....	55
2.6. Математично-статистичні методи дослідження зв'язків .....	57
2.6.1. <i>Кореляційно-регресійний аналіз</i> .....	57
2.6.2. <i>Кластерний аналіз</i> .....	59
2.6.3. <i>Дисперсійний аналіз</i> .....	63
<i>Контрольні запитання</i> .....	65
<b>ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНАЛІТИЧНОЇ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	<b>67</b>
3.1. Класифікація економічної інформації .....	67
3.2. Основні принципи формування інформаційних потоків .....	70
3.3. Організація інформаційного забезпечення управлінського аналізу .....	71
3.4. Методи та джерела формування інформаційної бази аналізу .....	74
3.5. Характеристика фінансової звітності підприємства .....	77
3.6. Статистична інформація і її використання в аналітичному процесі .....	80
3.7. Організація аналітичного процесу в умовах використання сучасних інформаційних технологій .....	85
3.8. Організаційно-інформаційна модель управлінського аналізу .....	90
<i>Контрольні запитання</i> .....	93

<b>ТЕМА 4. УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ.....</b>	<b>94</b>
4.1. Аналіз виробництва, реалізації і собівартості продукції промислових підприємства .....	94
4.1.1. Загальні положення аналізу виробництва і реалізації промислової продукції.....	94
4.1.2. Загальний аналіз виробництва промислової продукції .....	98
4.1.3. Аналіз асортименту, структури і якості промислової продукції .....	100
4.1.4. Аналіз реалізації промислової продукції.....	109
4.1.5. Факторний аналіз зміни доходу від реалізації продукції .....	114
4.1.6. Аналіз витрат і собівартості продукції промислових підприємств .....	116
Контрольні запитання .....	138
4.2. Аналіз персоналу підприємства.....	139
4.2.1. Зміст, завдання та інформаційне забезпечення аналізу .....	139
4.2.2. Аналіз чисельності, складу та кваліфікації працівників підприємства ..	141
4.2.3. Аналіз руху робочої сили і забезпеченості нею підприємства.....	147
4.2.4. Аналіз використання фонду робочого часу .....	151
4.2.5. Аналіз ефективності і продуктивності праці працівників підприємства .....	157
4.2.6. Аналіз фонду заробітної плати .....	167
Контрольні запитання .....	170
4.3. Аналіз використання основних засобів .....	171
4.3.1. Загальні положення аналізу основних засобів .....	171
4.3.2. Аналіз динаміки та структури основних засобів .....	173
4.3.3. Аналіз забезпеченості підприємства основними засобами .....	178
4.3.4. Аналіз якісного стану основних засобів .....	182
4.3.5. Аналіз повноти та ефективності використання основних засобів .....	183
Контрольні запитання .....	198
4.4. Аналіз використання матеріальних ресурсів підприємства.....	200
4.4.1. Загальні положення аналізу матеріальних ресурсів підприємства та джерела інформації.....	200
4.4.2. Оцінка забезпеченості підприємства матеріальними оборотними активами .....	203
4.4.3. Аналіз ефективності використання матеріальних оборотних активів .....	214
Контрольні запитання .....	222
<b>ТЕМА 5. УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....</b>	<b>223</b>
5.1. Мета і завдання аналізу реалізації підприємств торгівлі .....	223
5.2. Організаційно-інформаційна модель аналізу діяльності торговельних підприємств .....	230
5.3. Загальний аналіз реалізації товарів .....	233
5.4. Аналіз бізнес-процесів торговельного підприємства .....	237

5.5. Аналіз та оцінка впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на зміни обсягу реалізації товарів .....	240
5.6. Аналіз витрат підприємств торгівлі .....	246
<i>Контрольні запитання</i> .....	252
<b>ТЕМА 6. УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ .....</b>	<b>254</b>
6.1. Організаційно-інформаційна модель аналізу діяльності підприємств ресторанного бізнесу .....	254
6.2. Загальний аналіз товарообігу підприємств ресторанного бізнесу .....	259
6.3. Факторний аналіз товарообігу підприємств ресторанного бізнесу .....	260
6.4. Аналіз виконання виробничої програми підприємств ресторанного бізнесу .....	267
6.5. Аналіз виробничих витрат і собівартості продукції підприємств ресторанного бізнесу .....	270
<i>Контрольні запитання</i> .....	274
<b>ТЕМА 7. УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ .....</b>	<b>275</b>
7.1. Організаційно-інформаційна модель діяльності сільськогосподарських підприємств .....	275
7.2. Аналіз використання земельних ресурсів .....	281
7.3. Аналіз виробництва продукції рослинництва .....	289
7.4. Аналіз виробництва продукції тваринництва .....	295
7.5. Аналіз собівартості продукції рослинництва і тваринництва .....	307
<i>Контрольні запитання</i> .....	320
<b>ТЕМА 8. УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ КАПІТАЛЬНОГО БУДІВНИЦТВА .....</b>	<b>321</b>
8.1. Мета і завдання управлінського аналізу виробництва та собівартості продукції капітального будівництва .....	321
8.2. Організаційно-інформаційна модель аналізу виробництва і собівартості продукції капітального будівництва .....	322
8.3. Аналіз обсягів будівельно-монтажних робіт за виконавцями та об'єктами .....	326
8.4. Аналіз собівартості будівельно-монтажних робіт .....	331
<i>Контрольні запитання</i> .....	333
<b>ТЕМА 9. УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ .....</b>	<b>335</b>
9.1. Організаційно-інформаційна модель аналізу діяльності автотранспортних підприємств .....	335
9.2. Аналіз перевезень за загальним обсягом та видами .....	338
9.3. Аналіз повноти та ефективності використання транспортних засобів .....	341
9.4. Методика аналізу витрат і собівартості перевезень вантажів та інших транспортних послуг .....	349

<i>Контрольні запитання</i> .....	363
<b>ТЕМА 10. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	<b>364</b>
10.1. Загальні положення аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємств .....	364
10.2. Аналіз експортної діяльності підприємства .....	372
10.3. Аналіз імпортних операцій підприємств .....	380
10.4. Оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств .....	385
<i>Контрольні запитання</i> .....	395
<b>ТЕМА 11. УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ</b> .....	<b>396</b>
11.1. Теоретичні засади аналізу діяльності банку .....	396
11.2. Методика аналізу кредитних операцій .....	399
11.2.1. Завдання та напрями аналізу кредитних операцій .....	399
11.2.2. Аналіз масштабів та динаміки кредитних вкладень .....	401
11.2.3. Аналіз оборотності кредитів .....	405
11.2.4. Аналіз структури та якості кредитного портфеля .....	408
11.2.5. Аналіз ефективності кредитних операцій .....	411
11.3. Аналіз валютних операцій .....	416
11.3.1. Завдання та напрями аналізу валютних операцій .....	416
11.3.2. Аналіз динаміки та структури валютних операцій .....	417
11.3. Аналіз ефективності валютних операцій .....	420
11.4. Аналіз інвестиційних операцій банку .....	423
11.4.1. Завдання та напрями аналізу операцій з цінними паперами .....	423
11.4.2. Аналіз динаміки та структури операцій з цінними паперами .....	425
11.4.3. Аналіз ефективності операцій з цінними паперами .....	428
11.4.4. Аналіз нефінансових інвестиційних активів банку .....	430
11.5. Аналіз розрахунково-касового обслуговування клієнтів .....	432
11.5.1. Аналіз розрахункових операцій банку .....	432
11.5.2. Аналіз послуг банку з касового обслуговування .....	435
11.6. Аналіз зобов'язань банку .....	436
11.6.1. Мета та напрями зобов'язань банку .....	436
11.6.2. Структурно-динамічний аналіз зобов'язань банку .....	440
11.6.3. Аналіз строкових депозитів та депозитів до запитання .....	442
11.6.4. Аналіз ефективності формування ресурсної бази банку .....	446
11.7. Аналіз доходів і витрат банку .....	447
<i>Контрольні запитання</i> .....	463
<b>ТЕМА 12. УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ УСТАНОВ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ</b> .....	<b>464</b>
12.1. Загальні положення аналізу діяльності установ державного сектору .....	464
12.1.1. Сутність та класифікація бюджетних установ .....	464
12.1.2. Предмет, мета і завдання аналізу діяльності бюджетних установ .....	466

<i>12.1.3. Організаційно-інформаційна модель аналізу діяльності бюджетних установ</i> .....	467
12.2. Аналіз потужності та обсягу діяльності лікарні .....	470
12.3. Аналіз стану та розвитку амбулаторно-поліклінічної мережі .....	478
12.4. Аналіз стану мережі закладів освіти .....	480
12.5. Аналіз обсягу, організації і якості роботи закладів вищої освіти .....	482
12.6. Особливості аналізу діяльності закладів культури .....	484
12.7. Аналіз діяльності інших закладів соціальної інфраструктури .....	488
12.8. Аналіз виконання кошторису установ державного сектору .....	494
<i>12.8.1. Сутність та характеристика кошторису бюджетних установ як об'єкта аналізу</i> .....	494
<i>12.8.2. Загальні положення аналізу виконання кошторису установ державного сектору</i> .....	503
<i>12.8.3. Загальний аналіз виконання кошторису установ державного сектору</i> .....	509
<i>12.8.4. Факторний аналіз виконання кошторису установ державного сектору</i> .....	516
<i>12.8.5. Аналіз виконання кошторису спеціального фонду установ державного сектору</i> .....	521
Контрольні запитання .....	537
<b>ГЛОСАРІЙ</b> .....	<b>539</b>
<b>СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b> .....	<b>573</b>

## ПЕРЕДМОВА

*«Бізнес починається і закінчується глибоким аналізом цифр. Незалежно від того, що робить компанія, якщо вона не може зробити висновки з фактів про власний бізнес і приймає рішення на основі поверхневої інформації чи інтуїції, вона врешті-решт заплатить високу ціну» - Білл Гейтс, співзасновник Microsoft.*

Вирішення сучасних проблем розвитку України справедливо пов'язують з переходом до трансформаційної економіки. В цих умовах головним завданням економічної науки є пошук шляхів ефективності діяльності економічних суб'єктів з мінімальними втратами, створення організаційно-економічного механізму, який дасть змогу успішно вирішувати весь комплекс проблем регульованого підприємництва, конкуренції, невизначеного ризику, ділової інтеграції тощо.

Функціонування суб'єктів господарювання в умовах нестабільності та підвищеного ризику бізнес-середовища висувають специфічні вимоги до організації діяльності підприємств, які ґрунтуються на гнучких принципах коригування цілей і завдань бізнесу залежно від умов, в яких вони функціонують та специфіки окремих видів діяльності. Досягнення стабільного фінансово-господарського стану та високого рівня конкурентоспроможності вимагає від управлінського персоналу проведення ретельного, глибокого, науково обґрунтованого управлінського аналізу поточної та перспективної діяльності.

Аналіз відіграє важливу роль в оцінюванні ефективності діяльності суб'єктів господарювання. Будь-яка підприємницька діяльність потребує постійного контролю та аналізу усіх поточних бізнес-процесів в організації. Перш за все це пов'язане зі зміною зовнішніх умов, кон'юнктури ринку, законодавства тощо. Тобто сучасний аналіз дає змогу вчасно зреагувати на ті чи інші зміни. Саме на основі управлінського аналізу діяльності бізнес-структур розробляються всі управлінські рішення.

За своєю сутністю управлінський аналіз — це дослідження бізнес-процесів компанії, які позитивно або негативно впливають на кінцевий фінансовий результат та збільшення вартості компанії. На основі управлінського аналізу досліджуються



тенденції розвитку бізнесу, системно досліджуються фактори, що впливають на зміну результатів діяльності, обґрунтовуються плани та управлінські рішення, здійснюється контроль за їх виконанням, визначаються резерви підвищення ефективності виробництва, оцінюються результати діяльності підприємства та їх чутливість до управлінських рішень, розробляється економічна стратегія його розвитку.

Основна ціль даного навчального посібника — сформувати у студентів аналітичне та творче мислення через засвоєння методологічних засад аналітичних досліджень та надати їм практичні навички проведення аналітичних досліджень у різних видах бізнес-діяльності: промисловості, сільському господарстві, торгівлі, будівництві, ресторанному бізнесі, транспорті, банках, підприємствах та організаціях державного сектору, зовнішньоекономічній діяльності. В процесі вивчення курсу студенти повинні навчитися розуміти сутність економічних явищ та процесів, їх взаємозв'язок та взаємозалежність, вміти їх деталізувати, систематизувати та моделювати, визначати вплив факторів, оцінювати досягнуті результати, визначати резерви підвищення ефективності функціонування підприємства з урахуванням галузевих особливостей діяльності.

Навчальний посібник складається з 12 тем. В перших трьох темах розкриваються теоретичні засади управлінського аналізу бізнесу, зокрема висвітлені питання місця та ролі управлінського аналізу в інформаційній системі управління, розкрито предмет, мету та завдання аналізу, виокремлено основні види та принципи управлінського аналізу, детально розкривається сутність методу економічного аналізу та його складових. Особлива увага приділена методичному інструментарію аналітичних досліджень, інформаційній базі та організації проведення аналізу.

Наступні теми навчального посібника присвячено розкриттю методики проведення аналізу діяльності підприємств різного галузевого спрямування. В процесі опанування даного розділу навчального посібника студенти мають навчитися аналізувати операційну діяльність, доходи та витрати, ефективність використання ресурсів з урахуванням специфіки діяльності промислових підприємств, сільськогосподарських підприємств, торговельних підприємств, автотранспортних компаній, будівельних підприємств, підприємств ресторанного бізнесу, банків, установ державного сектору.