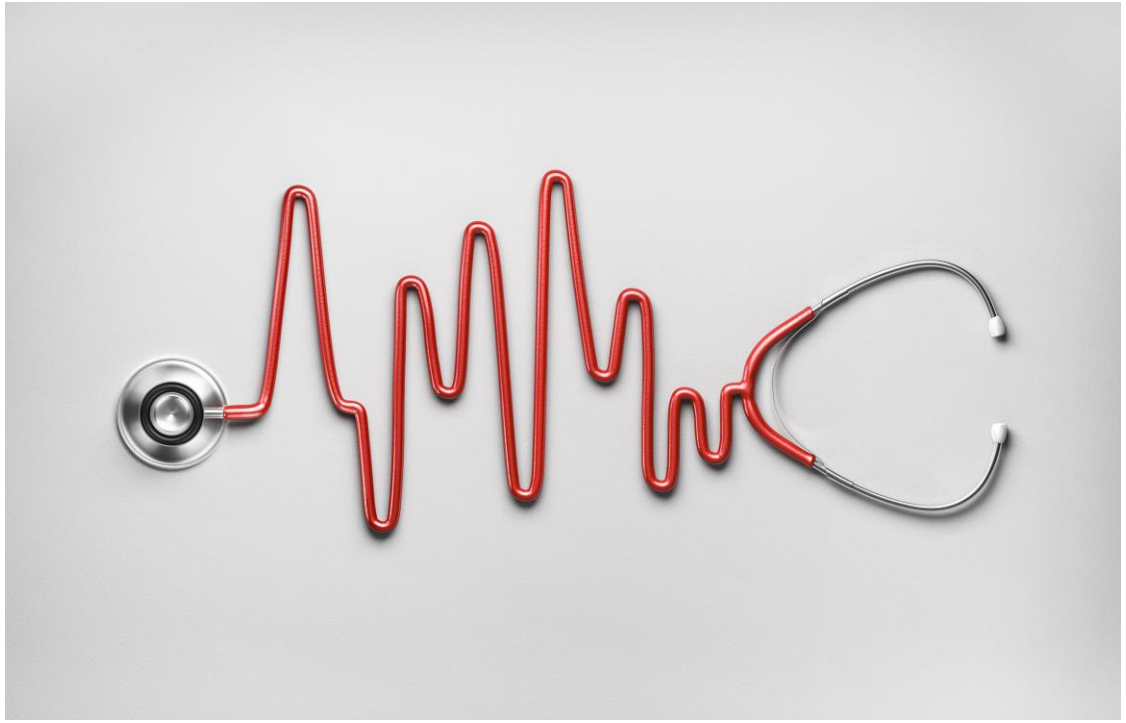
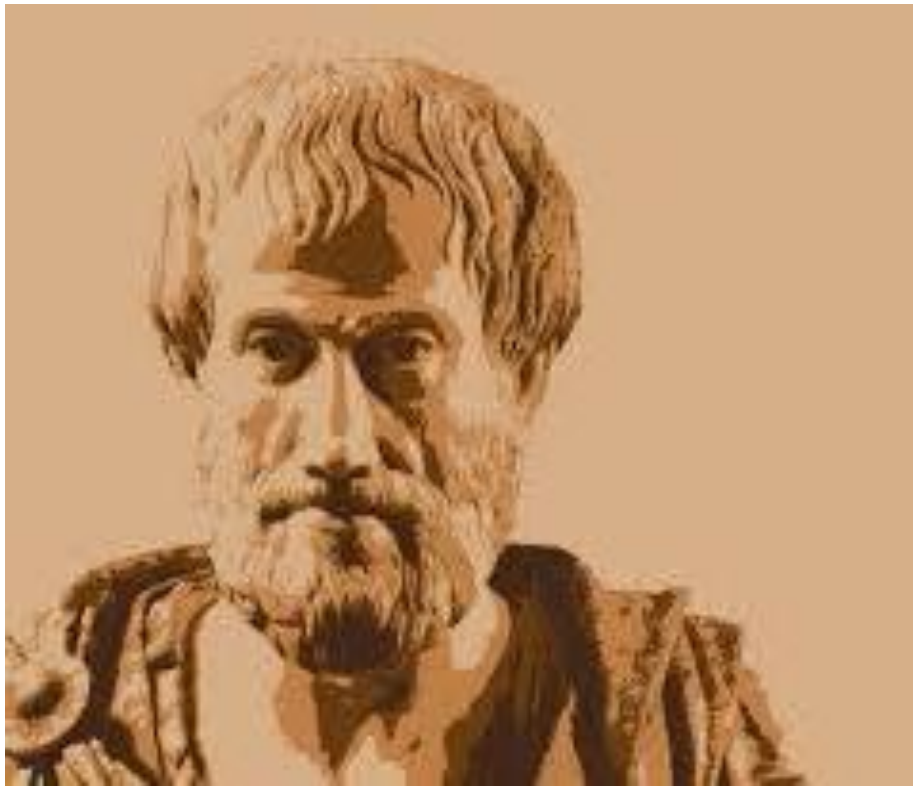
ТЕМА 1.
СУТНІСТЬ БІЗНЕС-АНАЛІЗУ ТА КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

- 1. Бізнес-аналіз як еволюція аналізу господарської діяльності.
- 2. Концепция сталого розвитку та її прояв в економічному аналізі.
- 3.Організація аналітичного процесу та інформаційний дизайн.
- 4. Використання ШІ при застосуванні аналітичного інструментарію.
- 5. Система ключових показників ефективності діяльності підприємства.

1. Бізнес-аналіз як еволюція аналізу господарської діяльності



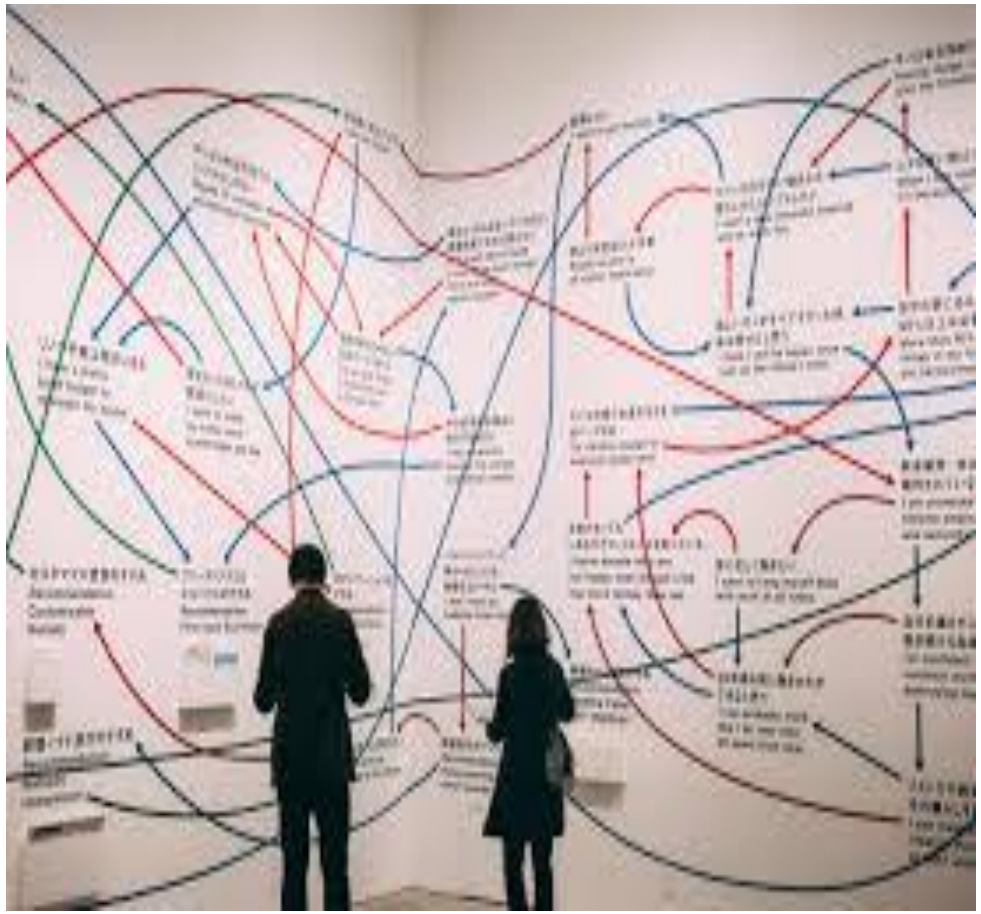


«Corrige praeteritum, praesens rege, cerne futurum...»

«Виправляй минуле, керуй сьогоденням, передбачай майбутнє...»

Сенека, давньоримський філософ

Декомпозиція – сутність аналізу



Слово «аналіз» походить від грецького **«aváluon»** (розкладання).

В основі будь-якого дослідження лежить **декомпозиція** — метод структурування складних завдань.

Декомпозиція дозволяє замінити вирішення одного великого завдання серією менших, більш простих та зрозумілих кроків

Бізнес-аналіз -

це інструмент, що дозволяє пояснити стейкхолдерам, як модель бізнесу суб'єкта господарювання забезпечує створення цінності протягом тривалого часу через трансформацію фізичного капіталу у результаті комерційної діяльності



Хто такі стейкхолдери?

Це всі зацікавлені сторони з власною «часткою інтересу»:

- власники та інвестори
- менеджери та персонал
- клієнти та партнери
- держава та громада



Бізнес-аналіз гармонізує ці потреби для сталого розвитку компанії.

Бізнес-аналіз спрямований на сприяння змінам у компанії через дослідження потреб її стейкхолдерів

Концептуальна модель бізнес-аналізу складається з шести елементів:

зацікавлена сторона (Stakeholder)

потреба (Need)

рішення (Solution)

зміна (Change)

цінність (Value)

умова (Context).

Вони допомагають зрозуміти тип інформації, що отримується, аналізується та застосовується для управління

Зацікавлена сторона (Stakeholder)

є особою, що має потреби та зацікавленість у змінах та рішеннях.

Потреба *(Need)*

мотивує стейкхолдера до рішення, що сприяє здійсненню зміни, яка призводить до підвищення цінності для цього стейкхолдера

Рішення (Solution)

задовольняє потребу шляхом вирішення проблеми, з якою стикаються зацікавлені сторони, або дозволяє зацікавленим сторонам скористатися наявною можливістю

Зміна *(Change)*

забезпечує підвищення ефективності роботи підприємства.

Це вдосконалення є цілеспрямованим та контрольованим через бізнес-аналіз діяльності

Цінність (Value)

потенційна або реалізована прибутковість, прибуток та вдосконалення або зменшення збитків, ризиків та витрат

Умова (Context)

це умови, що стосуються змін, які відбуваються в середовищі.

Контекст може включати відносини, поведінку, переконання, конкурентів, культуру та будь-який інший елемент, що відповідає визначенню.

БІЗНЕС-АНАЛІЗ ЯК ПРОФЕСІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ

дозволяє змінювати підприємство шляхом визначення потреб і рекомендацій рішень, які приносять користь зацікавленим сторонам.

Бізнес-аналіз дозволяє підприємству сформулювати потреби та обґрунтувати зміни, а також розробити й описати рішення, які можуть принести користь



Міжнародний інститут бізнес-аналізу (International Institute of Business Analysis)

визначає бізнес-аналітика як «особу, що відповідає за виявлення, синтез та аналіз інформації з різних джерел у підприємстві, включаючи інформацію про засоби, процеси, документацію та зацікавлені сторони...

... Діяльність, яку виконують бізнес-аналітики, включає: розуміння проблем та цілей підприємства, аналіз потреб стейкхолдерів та вироблення рішень, розробку стратегій, внесення змін, сприяння співпраці між зацікавленими сторонами»



ОЧІКУВАННЯ СТЕЙКХОДЕРІВ ВІД ПРОФЕСІЙНИХ БУХГАЛТЕРІВ

- ✓ здатність дивитися за межі цифр і за межі бізнесу;
- ✓ співпраця та формування партнерських відносин з людьми в інших частинах бізнесу та поза ним;
- ✓ інтерпретація та пояснення чисел;
- ✓ надавати розуміння, а не лише інформацію;
- ✓ допомогти підприємству досягти коротко- і довгострокових цілей;
- ✓ думати і поводитися стратегічно;
- ✓ бути ініціативним;
- ✓ брати участь у прийнятті рішень

2. Концепция сталого розвитку та її прояв в економічному аналізі



СКЛАДОВІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ (ESG)



Environmental

Екологічні аспекти: управління відходами, енергоефективність, викиди CO2 та захист біорізноманіття.



Social

Соціальна відповідальність: умови праці, гендерна рівність, безпека персоналу та розвиток громад.



Governance

Корпоративне управління: етика бізнесу, антикорупція, прозорість обліку та права акціонерів.

Від цифр до цінностей

аналіз виходить за межі суто фінансових показників (рентабельність, ліквідність).

Він інтегрує нефінансові дані для оцінки довгострокової життєздатності підприємства:

- Оцінка екологічних ризиків
- Аналіз соціального капіталу
- Інтегрована звітність (Integrated Reporting)



ІНТЕГРУВАННЯ У СТРАТЕГІЮ ПІДПРИЄМСТВА

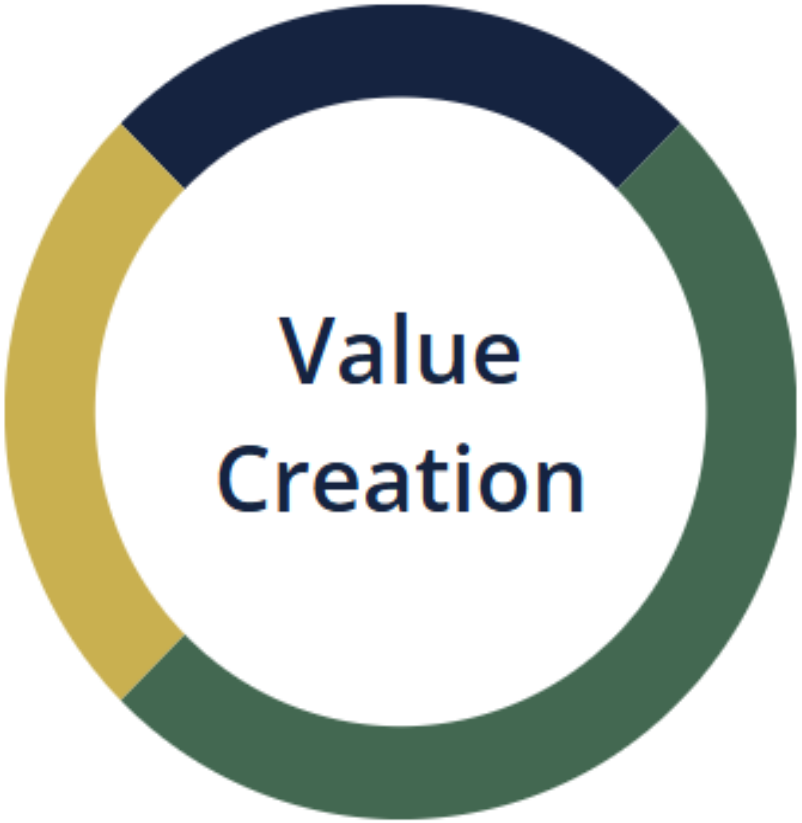
- **Аналіз впливу:** Визначення факторів сталого розвитку, що найбільше впливають на фінансовий стан.
- **Управління ризиками:** Врахування кліматичних змін та регуляторних вимог у стратегічних планах.
- **Ланцюг постачання:** Оцінка постачальників за критеріями етичності та екологічності.
- **KPI сталого розвитку:** Включення нефінансових цілей у систему мотивації менеджменту.



ТРАДИЦІЙНИЙ VS СТАЛИЙ АНАЛІЗ

Параметр	Традиційний аналіз	Аналіз сталого розвитку
Мета	Максимізація прибутку	Створення вартості для всіх стейкхолдерів
Горизонт	Коротко- та середньостроковий	Довгостроковий (стратегічний)
Об'єкт	Фінансовий капітал	Природний, людський, соціальний капітал
Індикатори	ROI, ROE, NPV	Еко-ефективність, Carbon footprint, ESG-рейтинг

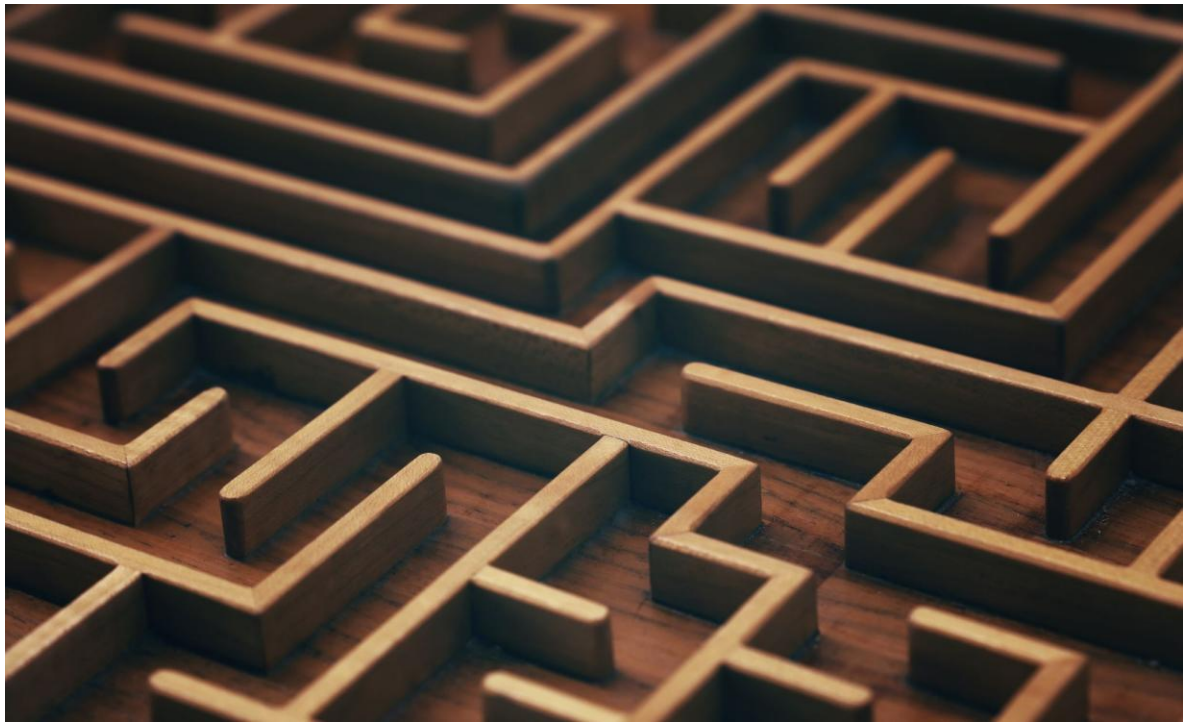
СТРУКТУРА ІНТЕГРОВАНОГО ЗВІТУ



- Фінансові показники (40%)
- Екологічний вплив (30%)
- Соціальний внесок (20%)
- Інтелектуальний капітал (10%)

** Орієнтовний розподіл фокусу в сучасній звітності*

3. ОРГАНІЗАЦІЯ АНАЛІТИЧНОГО ПРОЦЕСУ ТА ІНФОРМАЦІЙНИЙ ДИЗАЙН



ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЕТАПИ АНАЛІТИЧНОЇ РОБОТИ

- 1. Підготовка
- 2. Збір, обробка та аналіз даних
- 3. Формування висновків

Етап 1. Підготовка

- чітке формулювання проблеми, яку необхідно вирішити. Визначення ключових показників ефективності (KPI) для результатів аналізу.
- вибір інструментарію та моделей аналізу. Узгодження термінів виконання та відповідальних осіб за кожен блок робіт.
- формування команди.



Етап 2. Збір та обробка даних

ІНФОРМАЦІЙНА БАЗА АНАЛІЗУ

Тип джерела	Склад інформації	Значення для аналізу
Облікові	Бухгалтерська звітність, первинні документи.	Основне джерело фактів.
Нормативні	Технологічні карти, ліміти, кошториси.	База для порівняння.
Позаоблікові	Акти ревізій, дані ЗМІ, звіти конкурентів.	Контекст та середовище.

Підготовка даних до аналізу

Операція	Опис процесу
Перевірка	Контроль достовірності та повноти вхідних даних.
Очищення	Видалення дублікатів та виправлення помилок.
Групування	Класифікація даних за обраними ознаками.

Методичні прийоми аналізу

- **Групування:** розчленування сукупності даних на групи за певною ознакою.
- **Порівняння:** зіставлення показників з базовими величинами.
- **Факторний аналіз:** виключення впливу ряду факторів для оцінки одного конкретного.
- **Відносні величини:** розрахунок структурних та динамічних показників.
- **Індексний метод:** аналіз складних явищ, елементи яких не підлягають безпосередньому підсумовуванню.

ВИДИ БІЗНЕС-АНАЛІЗУ ЗА ЧАСОВОЮ ОЗНАКОЮ

- ретроспективний аналіз
- поточний аналіз
- перспективний аналіз



Етап 3. Формування висновків

Надання результатів у зрозумілому форматі.

Важливо адаптувати складну аналітику під рівень сприйняття цільової аудиторії (менеджмент, клієнти, технічні фахівці).

- Візуалізація ключових трендів
- Конкретні рекомендації до дій
- Доступність і лаконічність викладу



10 ПРИНЦИПІВ ОРГАНІЗАЦІЇ АНАЛІТИЧНИХ ПРОЦЕДУР

1) принцип цільової орієнтованості на інформаційні потреби користувачів;

2) принцип спрямованості на ідентифікацію локальних цілей аналізу, очікувані результати, доступні часові та інформаційні ресурси;

3) принцип обережності до змісту вхідної інформації;

4) принцип розгортання «від загального до часткового»;

5) принцип адекватності аналітичного інструментарію;

6) принцип взаємопов'язаності показників;

7) принцип прийнятної точності в розрахунках;

8) принцип оцінки аномалій через ідентифікацію та пояснення значних відхилень показників;

9) принцип акцентованості висновків;

10) принцип критичності до результатів аналізу як незаперечних аргументів для прийняття управлінських рішень

4. Використання ШІ при застосуванні аналітичного інструментарію



ТРАДИЦІЙНА VS ШІ АНАЛІТИКА

Традиційний підхід

Базується на статичних моделях та ручній обробці даних. Аналітик шукає відповіді на питання "Що сталося?" на основі історичних звітів.

Підхід з ШІ

Використовує динамічні алгоритми для автоматичного виявлення прихованих патернів. Відповідає на питання "Що станеться?" та "Як на це вплинути?".

АВТОМАТИЗАЦІЯ ОБРОБКИ ДАНИХ

ШІ автоматизує найбільш трудомісткий етап — збір та очищення даних.

Алгоритми здатні самостійно ідентифікувати аномалії, виправляти помилки в записах і заповнювати прогалини, підвищуючи якість вхідної інформації на 80%.

ПЕРЕВАГИ ВПРОВАДЖЕННЯ

- **Усунення упередженості:** Алгоритми фокусуються на фактах, мінімізуючи "людський фактор" при оцінці ризиків.
- **Прогнозна потужність:** Точність прогнозів зростає на 40-60%.
- **Real-time аналіз:** Обробка даних у режимі реального часу для миттєвого реагування на зміни.

Недоліки та ризики впровадження ШІ в аналітичну роботу

1. Проблема "Чорної скриньки" . Аналітик отримує результат, але не завжди може відстежити логічний шлях, яким ШІ прийшов до певного висновку. Це створює труднощі при необхідності обґрунтувати рішення перед керівництвом або клієнтами.

2. Галюцинації та дезінформація — генерування фактів, цифр або джерел, які виглядають правдоподібно, але є повністю вигаданими. Без ретельної перевірки людиною це може призвести до помилкових стратегічних рішень.

3. Упередженість даних. ШІ навчається на історичних даних. Якщо ці дані містять приховані упередження (соціальні, гендерні, економічні), алгоритм не просто їх копіює, а може посилювати. Це робить аналітику необ'єктивною.

5. Ризики безпеки та конфіденційності. Передача конфіденційної корпоративної інформації або персональних даних клієнтів зовнішнім сервісам ШІ створює загрозу витоку даних.

6. Деградація людських навичок. Надмірна довіра до ШІ може призвести до того, що аналітики втрачають здатність до критичного мислення та глибокого самостійного аналізу. Виникає ризик стати просто "оператором інструменту", а не фахівцем, який розуміє суть процесів.

5. Система ключових показників ефективності діяльності підприємства

№ з/п	Назва показника	Порядок розрахунку	Позитивна тенденція
Доходні показники діяльності підприємства			
1	Виручка (дохід) від реалізації продукції (з ПДВ)	В = ОР х Цодин	↑
2	Чистий дохід (Валова продукція)	ЧД = В- ПДВ - АЗ - ІнВзД	↑
3	Собівартість продукції	Св = МВ + ВОП + Відрах + А + ІнВ	↑↓
4	Валовий прибуток (прибуток від реалізації)	ВП = ЧД - Св	↑
5	Прибуток від операційної діяльності	Под = ВП – Воп + Доп	↑
6	Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування (Загальний прибуток)	ЗП = ВП ± ІншіДВ або ЗП = ВП +ФД - ФВ + ІД - ІВ	↑
7	Чистий прибуток	ЧП = ЗП - Пп	↑

№ з/п	Назва показника	Порядок розрахунку	Позитивна тенденція
8	Фондовіддача	Фв = ЧД / СВОЗ	↑
9	Фондомісткість	Фм = СВОЗ / ЧД = 1 / Фв	↓
10	Фондоозброєність	Фозбр =СВОЗ / СЧП	↑↓
11	Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	$К_{обз}$ = ЧД / СВОбЗ	↑
12	Тривалість одного обороту оборотних засобів	$Т_{обз}$ = Д / $К_{обз}$	↓
13	Коефіцієнт покриття	Кп = СВОбЗ / ПЗ	↑
14	Матеріаловіддача	Мв = ЧД / МВ	↑
15	Матеріаломісткість	Мм = МВ / ЧД	↓
16	Продуктивність праці	Пп = ЧД / СЧП	↑
17	Трудомісткість	Тр СЧП / ЧД	↓

№ з/п	Назва показника	Порядок розрахунку	Позитивна тенденція
18	Рентабельність продукції	Рпрод = ВП / Св *100	↑
19	Рентабельність продажу	Р продажу = ВП / ЧД * 100	↑
20	Рентабельність виробництва (капіталу)	Р капіталі = П до опод (ЗП) / (СВОЗ + СВОбЗ) * 100	↑

Без аналізу даних ви просто ще одна людина з власною думкою. Аналіз перетворює хаос цифр на стратегічну перевагу.

Едвардс Демінг

Дякую за увагу!