

**Тема 1. Зміст,  
завдання і методи  
управлінського  
аналізу в умовах  
цифровізації  
документообороту  
на підприємстві**

## План

1. Зміст і завдання управлінського аналізу
2. Методи управлінського аналізу
3. Інформаційна база управлінського аналізу в умовах цифровізації документообороту на підприємстві

# 1. Зміст і завдання управлінського аналізу

Аналітична функція подана в управлінському обліку разом з обліковою, плановою і контрольною. Її реалізацію покладено на управлінський аналіз, який є одним із видів економічного аналізу.

У спеціальній літературі економічний аналіз класифікується за низкою ознак, однією з яких є управлінська, згідно з якою етапу попереднього управління (плануванню) передує перспективний (прогнозний) аналіз, етапу оперативного управління — оперативний аналіз і завершальному (контрольному) етапу управління — поточний (ретроспективний) аналіз.

Розділення бухгалтерського обліку на фінансовий, що формує інформацію для зовнішніх користувачів і управлінський, дані якого призначені, головним чином, для менеджерів підприємства, дозволяє використовувати аналогічний підхід і до класифікації економічного аналізу.

При цьому **основним завданням зовнішнього (фінансового) аналізу** є оцінка фінансового стану і визначення можливостей підвищення ефективності функціонування підприємства в цілому.

Але при всій значущості цього виду аналізу основний його недолік полягає у відсутності оперативності, що не дозволяє керівникам швидко оцінити досягнуті результати, розрахувати ефективність діяльності окремих структурних підрозділів, оперативно використовувати отриману інформацію в управлінських цілях.

Ці завдання не є прерогативою зовнішнього (фінансового) аналізу; вони вирішуються в процесі проведення внутрішнього (управлінського) аналізу

Менеджменту сучасних підприємств необхідний економічний аналіз не тільки для вибору оптимальних управлінських рішень у теперішньому часі, але і для розробки сценаріїв майбутнього економічного розвитку. На даному етапі управлінський аналіз є розділом економічного аналізу і складовою частиною управлінського обліку, основним змістом якого є вивчення минулої, поточної і майбутньої діяльності суб'єктів підприємництва.



**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

**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 діяльності підприємства ґрунтується на таких **принципах**: •

★ **Системний підхід**, відповідно до якого підприємство розглядається як складна система, що діє в середовищі відкритих систем і складається, у свою чергу, з ряду підсистем.

★ **Принцип комплексного аналізу** всіх підсистем, що складають елементи підприємства.

★ **Динамічний принцип** і **принцип порівняльного аналізу**.

★ **Принцип урахування специфіки підприємства** (галузевої і регіональної).

Управлінський аналіз покликаний забезпечити управлінський апарат підприємства інформацією, необхідною для управління і контролю за діяльністю підприємства. Велика частина аналітичної інформації, що пов'язана з аналізом ресурсів виробництва, є проміжною інформацією, яка зрештою відбивається в результативних показниках

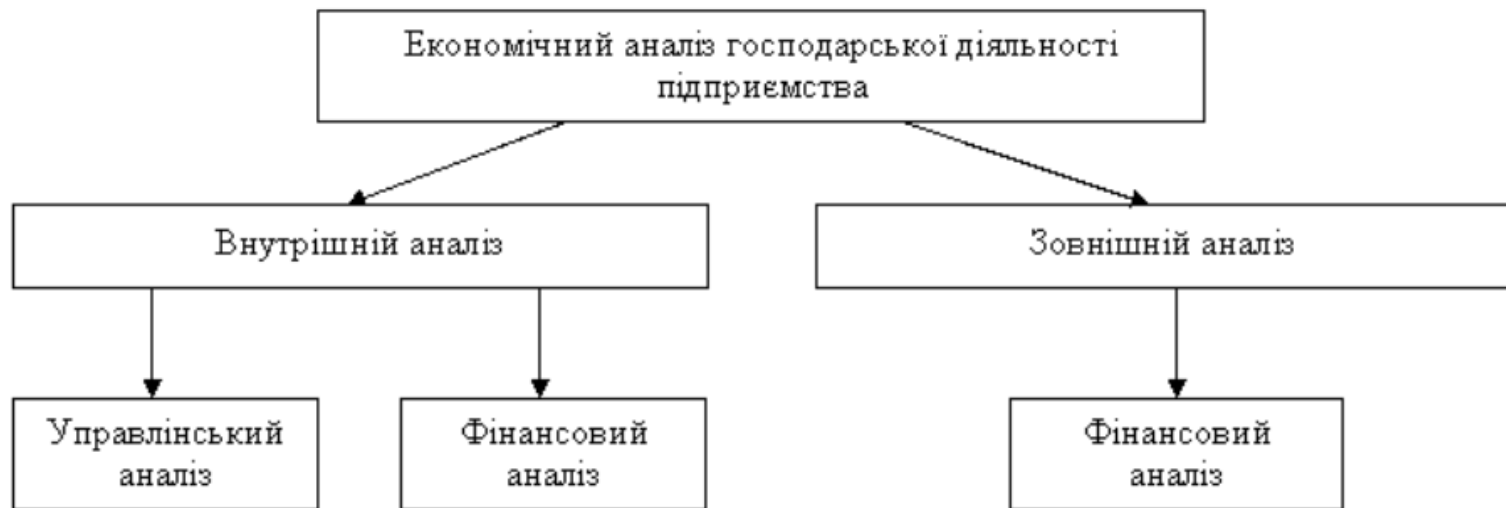


Рис. 1. Схема відображення місця управлінського та фінансового аналізу в загальній системі аналізу господарської діяльності підприємства

## Порівняльна характеристика видів економічного аналізу

№ п/п	Сфери порівняння	Внутрішній аналіз		Зовнішній аналіз
		Управлінський аналіз	Фінансовий аналіз	Фінансовий аналіз
1	Користувачі інформацією	Внутрішні користувачі		Зовнішні користувачі
2	Інформаційне забезпечення	Комплекс економічної та неекономічної інформації	Фінансова звітність та інша інформація фінансового характеру	Публічна фінансова звітність
3	Мета аналізу	Аналіз ресурсо-забезпеченості, виробництва, собівартості продукції з метою прийняття управлінських рішень	Оцінка фінансового стану підприємства з метою планування діяльності підприємства тощо	Оцінка фінансового стану підприємства з метою визначення його кредитоспроможності та інвестиційної привабливості
4	Об'єкти аналізу	Обсяг виробництва та продажу, витрати, собівартість продукції (робіт, послуг), забезпеченість ресурсами та характер їх використання тощо	Фінансові результати діяльності, фінансовий стан, платоспроможність, ліквідність підприємства тощо	
5	Використання методик	Розробляють самостійно або використовують уніфіковані методики		Уніфіковані методики
6	Організаційна побудова	Централізована, децентралізована, комбінована		Здійснюється аудиторськими та консалтинговими фірмами
7	Відображення результатів	Грошові та натуральні показники, коефіцієнти	Грошові показники та коефіцієнти	
8	Доступність результатів аналізу	Конфіденційна інформація		Загальнодоступна інформація

Розподіл аналізу господарської діяльності на зовнішній та внутрішній ґрунтується на поділі користувачів на зовнішніх та внутрішніх.

До внутрішніх користувачів відносяться власники, керівники, менеджери різних рівнів управління та інший персонал, який приймає управлінські рішення. Зовнішніми користувачами є інвестори, кредитори, контролюючі органи, а також інші зацікавлені суб'єкти господарювання.



Беззаперечною є відмінність у інформаційній базі обох видів аналізу.

Оскільки доступ до інформації про діяльність підприємства закритий, то основою інформаційного забезпечення зовнішнього аналізу є лише публічна фінансова звітність підприємства у складі Балансу (форма № 1), Звіту про фінансові результати (форма № 2), Звіту про рух грошових коштів (форма № 3), Звіт про власний капітал (форма № 4), Приміток до річної фінансової звітності (форма № 5), Додатку до Приміток до річної фінансової звітності «Інформація за сегментами» (форма № 6).

Тому, виходячи з наявності інформаційного забезпечення, зовнішній аналіз може бути лише фінансовим, оскільки зовнішні суб'єкти не мають можливості використовувати інформацію, необхідну для проведення управлінського аналізу.

Внутрішній аналіз, як джерела інформації, використовує не лише фінансову звітність, а й комплекс обліково-економічної, технічної та іншої інформації. Проведення внутрішнього аналізу не регламентоване і необмежене в часі та інформаційно. Оскільки зовнішні користувачі мають доступ до будь-яких інформаційних ресурсів підприємства, то отримані результати даного аналізу є конфіденційними і вважається комерційною таємницею.

Зрозуміло, що для зовнішніх та внутрішніх користувачів потрібна різна за змістом інформація про діяльність підприємства. Тому, відповідно до потреб користувачів, перед внутрішнім та зовнішнім аналізом ставиться різна мета та завдання. Так, метою зовнішнього фінансового аналізу є загальна оцінка майнового і фінансового стану підприємства, його кредитоспроможності, платоспроможності та інвестиційної привабливості. Внутрішній аналіз призначений для керівників та менеджерів підприємства, тому головною його метою є забезпеченість їх інформацією для прийняття управлінських рішень; виявлення внутрішніх резервів; підвищення ефективності діяльності підприємства; оцінки діяльності підприємства та його підрозділів; визначення загальних тенденцій та закономірностей зовнішнього середовища та його впливу на діяльність підприємства; оцінки стратегії підприємства тощо.

Слід відмітити, що фінансовий та управлінський аналіз, як різновиди внутрішнього аналізу господарської діяльності, мають спільні риси і, як окремі види, – мають певні відмінності. Те ж саме спостерігається і між внутрішнім та зовнішнім фінансовим аналізом. З однієї сторони - спільні риси характеризують їх як один вид аналізу (фінансовий), відмінності – як різновиди фінансового аналізу (зовнішній та внутрішній).

Основною відмінністю, на підставі якої розподіляється внутрішній аналіз на управлінський та фінансовий, є об'єкти, на які спрямовані дослідження. Так, в управлінському аналізі об'єктами є матеріальні, трудові ресурси, їх використання та забезпеченість ними підприємства; виробничі та позавиробничі витрати; собівартість, якість, обсяг продукції тощо. Об'єктами фінансового аналізу виступають грошові потоки, фінансові результати діяльності, фінансовий стан, платоспроможність, ліквідність підприємства та інше

Звичайно, інформаційна база управлінського та фінансового аналізу також відрізняється між собою. Управлінський аналіз використовує велику кількість облікової та позаоблікової інформації. Для здійснення фінансового аналізу, в основному, використовуються дані бухгалтерського обліку та фінансової звітності. Проте, інформаційна база внутрішнього фінансового аналізу значно ширша за ту, яка використовується у зовнішньому фінансовому аналізі.

Крім цього, перед управлінським та фінансовим аналізом ставляться різні мета та завдання. **Основною метою управлінського аналізу є надання інформації для прийняття управлінських рішень** з питань: забезпеченості підприємства основними засобами, земельними, матеріальними, трудовими ресурсами; виробництва, реалізації, собівартості та якості продукції; поведінки витрат та беззбитковості виробництва; виявлення та освоєння невикористаних резервів тощо. Внутрішній фінансовий аналіз підприємства здійснюють з метою оцінки та прогнозування фінансового стану підприємства.

Виходячи з поставленої мети та завдань розкриваються функції, які виконує управлінський та фінансовий аналіз.

Так, основною функцією **управлінського аналізу** є **діагностична функція**, яка полягає у встановленні причини змін, які виникають у процесі господарської діяльності та вимірювання впливу факторів на ці зміни;

**пошукова** — виявляються невикористані резерви та можливості подальшого розвитку підприємства.

У процесі **фінансового аналізу** реалізуються **оціночна функція** — визначається стан підприємства, та **пошукова** — виявляються потенційні можливості фінансового росту.



По відношенню до процесу управління управлінський аналіз має чітко виражений оперативний характер, фінансовий – ретроспективний. Фінансовий аналіз, який, в основному, проводиться на основі фінансової звітності розкриває втрачені можливості та помилки, які були здійснені протягом року і на час їх виявлення вже втратили своє значення. Проте, як управлінський, так і фінансовий аналіз мають важливе значення для оцінки роботи та стану підприємства в майбутньому, дозволяють отримувати як ретроспективну так і стратегічно зорієнтовану інформацію.

Організаційна побудова як управлінського, так і фінансового аналізу може бути **централізованою** (в структурі управління створюють окремі відділи економічного аналізу), **децентралізованою** (комплекс аналітичних робіт розподіляється у діючій системі управління) або **комбінованою** (поєднувати у собі обидві форми).

Проте, **управлінський аналіз** часто, **особливо на великих підприємствах, організовують за центрами відповідальності (центр доходів та центр витрат).**

Важливою характерною відмінністю між управлінським та фінансовим аналізом є використання методик, які застосовуються в процесі їх здійснення. **Основними методиками проведення управлінського аналізу є: аналіз беззбитковості; маржинальний аналіз; аналіз поведінки витрат; аналіз виконання бюджетів та інші.**

Фінансовий аналіз проводиться з використанням наступних методик: експрес-аналіз фінансового стану; аналіз фінансових коефіцієнтів; факторний фінансовий аналіз тощо.

Разом з цим, не слід забувати, що хоча фінансовий та управлінський аналіз є окремими видами, але вони тісно пов'язані між собою. Їх взаємозв'язок впливає з основних принципів економічного аналізу: системності (системного підходу) та комплексності.

**Системний підхід** полягає в розгляді підприємства як цілісної системи та системи факторів, що впливають на діяльність підприємства, і тому, поряд з економічними та фінансовими чинниками, слід враховувати технологічні, соціальні, екологічні та інші фактори.

**Принцип комплексності** тісно взаємопов'язаний з принципом системного підходу. Він проявляється в тому, що при аналізі підприємства, як складної системи, варто комплексно оцінювати всі параметри та елементи, їх зміну і розвиток в просторі та часі, за кількісними і якісними ознакам.

Тому, взаємозв'язок управлінського і фінансового аналізу особливо виявляється при проведенні комплексного аналізу господарської діяльності підприємства; оцінці ефективності діяльності; обґрунтуванні нормативів, цільових програм та бізнес-планів; в маркетинговому аналізі; в аналізі виробництва та реалізації продукції.

**Комплексне використання всієї інформаційної бази дає можливість значно ефективніше вирішувати перелік завдань**, які ставляться перед аналізом, виявляти недоліки у роботі підприємства та напрямки підвищення його ефективності.

## 2. Методи управлінського аналізу

Управлінський аналіз використовує різноманітні методи, що обумовлено широким спектром вирішуваних ним завдань. Так, при проведенні ретроспективного аналізу виконують порівняння фактичних результатів з бюджетними (запланованими) і виявляють причини встановлених відхилень.

Процедури короткострокового перспективного аналізу, спрямованого на ухвалення тактичних управлінських рішень, включають дослідження прогностичних співвідношень прибутку, витрат і об'ємів продажів, доходи і витрати майбутніх періодів і тому подібне.

Особливе значення при цьому має інформація, отримана в системі «дірект-костінг». Вона дозволяє планувати маржинальний дохід за окремими видами продукції, замовленнях, напрямках діяльності, а також по підприємству в цілому і оцінювати його потенційну здатність до покриття постійних витрат.

Вирішення багатьох стратегічних завдань управлінського аналізу спирається на використання економіко-математичного моделювання, побудову імітаційних моделей і систем, що дозволяє прогнозувати фінансові результати в умовах невизначеності та ризику.



Розвиток інформаційних технологій дозволяє використовувати для управлінського аналізу імітаційне моделювання для вирішення слабо структурованих завдань.

Так, імітаційне моделювання надає можливість експериментувати з виробничо-фінансовими процесами (що існують або допускаються) за умов неможливості або недоцільності виконання цього на реальному об'єкті, а саме:

- 1)Описати поведінку системи;
- 2)Побудувати теорії або гіпотези, які можуть пояснити поведінку об'єкта аналізу, що вивчається;
- 3)Використовувати ці теорії для прогнозування поведінки системи.

Імітаційне моделювання значною мірою спирається на теорію інформаційних систем, математику, теорію ймовірності, статистику. В процесі побудови імітаційної моделі разом з цим можуть використовуватися регресійний і кореляційний види аналізу

Методи, використовувані при розробці управлінських рішень, підрозділяються на три групи:

1. **Методи, засновані на інтуїції менеджерів-керівників**, вживані як результат накопиченого досвіду і знань у конкретній області діяльності. Ухвалення управлінських рішень здійснюється без аргументованих доказів.
2. **Методи, засновані на «здоровому глузді»**, тобто на логічних висновках, послідовних доказах, що спираються на практичний досвід.
3. **Методи, засновані на науково-практичному підході**, передбачають вибір оптимальних рішень з певного числа варіантів, розрахованих шляхом використання значного обсягу інформації

Кількісні методи (3-я група) базуються на науковому підході і на проведенні таких етапів як формулювання проблем, підготовка і реалізація рішення. При цьому рекомендується використовувати спеціальні методи, наведені в таблиці 1.1.

## Етапи підготовки і реалізації управлінського рішення

Етапи розробки рішення	Зміст і особливості роботи	Методи, підходи і інструменти
Визначення цілей	Чітке формулювання мети або сукупності цілей	Прогностичні методи, евристичні підходи і методи
Забезпечення комплексності рішення	Аналіз проблеми, встановлення причинно-наслідкових зв'язків, складання математичних та інших моделей	Системний підхід
Забезпечення інформаційними джерелами для підготовки рішення	Визначення алгоритму обробки інформації і її застосування, встановлення логічного взаємозв'язку між потоками інформації і можливості об'єднання в ціле	Економіко-математичні методи
Перевірка наслідків реалізації можливих варіантів	Порівняльна оцінка альтернатив рішення	Економіко-математичні моделі, побудова «дерева цілей»
Оцінка результатів	Зіставлення результату зі встановленими критеріями	Оцінні методи

Один з евристичних методів — **метод морфологічного аналізу**, застосовується при розробці управлінського рішення і враховує всі етапи процесу:

- Постановка мети
- Розподіл часу, ресурсів і дій, необхідних для вирішення завдання
- Мотивація спонукання до дії
- Координація і регуляція процесу
- Здійснення обліку і контролю.

## Приклад використання методу морфологічного аналізу

Підприємству необхідно вирішити проблему підвищення ефективності діяльності. Приймавши в якості узагальнюючого показника ефективності (Е) відношення прибутків (П) до витрат (В) ( $E = P/V$ ), необхідно проаналізувати прибутковостворюючі елементи і елементи витрат, а потім здійснити пошук варіантів збільшення прибутків і зниження витрат. Далі складається таблиця варіантів для оцінки доцільності можливих комбінацій рішення задачі (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

## Варіанти рішення задачі підвищення ефективності діяльності

Напрями підвищення ефективності	1 варіант	2 варіант	3 варіант
Прибуткостворюючі елементи: - збільшення обсягу товарообігу	Збільшення закупівлі	Залучення в товарообіг товарних запасів	Вивчення споживчого попиту
Елементи зниження витрат: - скорочення транспортних витрат  - економія матеріальних ресурсів	Укладення договорів з місцевими постачальниками Ресурсо-зберігаючі технології	Зменшення витрат на автотранспорт Використання дешевших матеріалів	Введення централізованої доставки вантажів  Оптимізація розміру партії закупівлі матеріалів



# 1.3. Інформаційна база управлінського аналізу в умовах цифровізації документообороту на підприємстві

У системі управління підприємством інформація є сукупністю даних про функціонування підприємства і його зовнішнього середовища, що є основою ухвалення економічно обґрунтованих рішень, тобто це зведення про стан об'єкта управління. Інформація є засобом зниження невизначеності в діяльності підприємства і сприяє досягненню конкретних цілей того або іншого суб'єкта. Інформація циркулює в рамках підприємства в горизонтальному і вертикальному напрямках.

Вертикальні інформаційні потоки забезпечують необхідними відомостями, в основному, процеси управління, у свою чергу, горизонтальні – виробничу діяльність. Щодо функцій управління розрізняють нормативно-довідкову, планову, облікову і аналітичну інформацію

**До нормативно-довідкових інформаційних джерел** належать нормативи (економічні, технологічні, матеріальні, трудові), наприклад, тарифні ставки, оклади, ставки оподаткування, ставки відрахування в позабюджетні органи, адресні та банківські дані та інші. Нормативно-довідкова інформація поступає ззовні і є початковим матеріалом для подальшої обробки, використовується багато разів, і після первинного введення тривалий час зберігається в системі управління.

Планові джерела містять інформацію, що фіксує стан явища і події, які мають бути здійснені в майбутньому (стратегічне планування, тактичне планування). В процесі просування з верхнього рівня управління до нижчого, планова інформація стає більшою, детальнішою і охоплює все більш короткі періоди часу. Планова інформація залежно від функціонального рівня структури управління підприємством підрозділяється: а) на прогностну; б) перспективну; в) техніко-економічну; г) оперативно-календарну

Облікова інформація відображає вже фактичні події в господарській діяльності підприємства, у системі управління реалізується зворотним зв'язком (на відміну від планової інформації, яка характеризується прямим зв'язком).

На нижньому оперативному рівні управління облікова інформація виражається кількісними показниками, на рівні бухгалтерського обліку отримує вартісну оцінку, ідентифікується, накопичується, узагальнюється і передається для подальшого узагальнення у верхні рівні управління

Аналітична інформація виникає в процесі обробки планової, облікової і нормативно-довідкової інформації при оцінці виробничо-господарської і фінансової діяльності підприємства за певний період часу.

Відносно до системи управління інформація підрозділяється на вхідну і вихідну. Вхідна інформація поступає в орган управління ззовні. Відносно до процесу управління вхідна інформація підрозділяється на внутрішню і зовнішню. Внутрішня інформація включає сукупність даних, що виникають в економічному об'єкті у формі обліково-статистичної звітності і оперативної інформації (звіти, договори, заявки, замовлення і т.ін.).

**Внутрішня інформація** містить об'ємні характеристики роботи об'єкту, і показує досягнуті результати і відхилення від нормального функціонування об'єкта, тобто має прямий і зворотний зв'язок. До неї висуваються вимоги повноти, достовірності та своєчасності. Внутрішня інформація складається з первинної інформації (інформації, що поступає безпосередньо від об'єкта управління) і вторинної інформації (інформації, отриманої в результаті обробки первинної інформації).



**Зовнішня інформація** об'єднує зведення про стан зовнішнього середовища оточення економічного об'єкта (інформація про ринок, конкурентів, постачальників, інформація від керівництва та ін.). Зовнішня інформація часто має імовірнісний, суперечливий характер. Це різні директиви вищих організацій, інформація від постачальників і покупців, інформація банків, інформація про ціни на продукцію на ринках збуту та ін.

**Зовнішня інформація** складається з інформуючої інформації і директивної інформації. Інформуюча інформація поступає від вищих органів, фірм, підприємств і організацій, пов'язаних з об'єктом управління: підрядчиків, транспортних організацій, фінансових інститутів (банки, пенсійні фонди, страхові компанії), територіальних органів державної влади. Директивна інформація виходить від вищих органів залежно від характеру підлеглості у вигляді наказів, розпоряджень, указівок, директив.

**Електронний документообіг** — це переведені в цифровий формат усі процеси по роботі з документами підприємства або установи. Замість паперів формату А4 — файли та цифрові таблиці, замість підписів і чорнильних печаток — електронний цифровий підпис та інші інструменти верифікації. Кожна юридична особа, незалежно від форми власності, розмірів, сфери діяльності працює з документами. Якісь із цих документів необхідно періодично переглядати та коригувати, якісь передавати іншим особам: державним службам, партнерам, контрагентам.

Для цього документ необхідно надрукувати, узгодити з певними людьми, можливо, внести правки, потім відправити на підпис відповідальної людини, поставити печатку та провести цю ж процедуру з іншою стороною. Електронний документообіг дозволяє перенести весь цей бізнес-процес у цифровий вимір, відмовитися від паперу та заощадити величезну кількість часу та ресурсів.

Всі програми електронного документообігу можна умовно розділити за їх призначенням на два типи: зовнішні та внутрішні.

**Внутрішній документообіг** — це все, що пов'язано з проведенням документів всередині підприємства, зовнішній документообіг — робота з документами з іншими компаніями, установами тощо.

Програми е-документообігу можна порівняти зі смартфоном. У кожного смартфона є операційна система — вона знає, де лежить який файл, як вони взаємодіють, з її допомогою ваш смартфон працює, та ви можете робити з ним якісь дії. Це — внутрішній документообіг. Такі системи дозволяють ефективно розпоряджатися документами всередині компанії, вести електронну базу документів, перенаправляти їх від однієї особи або відділу до іншого всередині компанії.

## **Система зовнішнього документообігу** —

це як браузер, за допомогою якого ви виходите з вашого смартфона в Інтернет.

Вона дозволяє вашим документам "вийти в світ", потрапити до інших підприємств або установ, будучи при цьому офіційно підписаними та маючи юридичну силу.

Цей поділ досить умовний, адже існують і комплексні системи управління підприємством, в яких є модулі і для зовнішнього, і для внутрішнього користування. Але якщо говорити саме про документообіг, він має право на життя.

Дякую за  
увагу!  
Гарного  
дня!