

ТЕМА 2.

**Теоретичні основи бізнес-
аналізу**

1. Ключові поняття бізнес-аналізу.

2. Організація та інформаційне забезпечення бізнес-аналізу.

3. Основні показники оцінки діяльності підприємства.

1. Ключові поняття бізнес-аналізу

Аналіз (від грецького *analysis* – розкладання об'єкту, що вивчається, на частини, на властиві цьому об'єкту складові) в загальному розумінні цього терміну є одним із методів пізнання явищ, предметів і процесів у природі та суспільстві

Особливості аналізу, як методу пізнання об'єктивної дійсності:

- 1) не ідентичне поняттю “аналіз”, під яким розуміють синонім поняття “дослідження”;*
- 2) в основу аналізу покладено діалектичний метод дослідження ;*
- 3) аналітичне розчленування цілого, складного не може бути довільним;*
- 4) аналіз виступає в діалектичній, суперечливій єдності з поняттям “синтез” (від гр. – *sinthesis*) – поєднання раніше розподілених елементів досліджуваного об'єкту в єдине ціле*

Аналіз використовується в усіх сферах життя, вона не тільки констатує, яка ситуація склалася, а й обов'язково доводить взаємозв'язок між явищами та процесами, чому склалася така ситуація, дає підстави для обробки великих масивів даних, дає можливість виконувати моделювання та прогнозування досліджуваних явищ і на цій основі розробляти управлінські рішення.

Особлива увага приділяється бізнесу, тобто суб'єктам господарювання, метою діяльності яких є отримання прибутку, й аналізу окремих бізнес-процесів.

Бізнес розглядається як сукупність статистичних одиниць, які здійснюють свою діяльність в умовах ринку, з метою отримання прибутку.

У вітчизняній економічній науці та практиці синонімом поняття «бізнес» є підприємництво. Згідно з Господарським кодексом України, *підприємництво – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, яку провадять суб'єкти господарювання (підприємці) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та отримання прибутку.*

Поняття «бізнес» вважають ширшим, ніж підприємництво, оскільки до бізнесу відносять здійснення будь-яких комерційних угод у різних сферах діяльності з метою отримання прибутку.

Типами суб'єктів підприємництва в Україні є підприємство (юридична особа) та фізична особа-підприємець (ФОП).

Розрізняють суб'єктів мікропідприємництва, а також малого, середнього й великого бізнесу. Критеріями визначення типу підприємств вважають чисельність персоналу й річний дохід (млн євро) (регулюється Господарським кодексом України)

Суб'єктами мікропідприємництва є:

фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи - підприємці, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) *не перевищує 10 осіб* та річний дохід від будь-якої діяльності *не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро*, визначену за середньорічним курсом Національного банку України;

юридичні особи - суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) *не перевищує 10 осіб* та річний дохід від будь-якої діяльності *не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро*, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

Суб'єктами малого підприємництва є:

фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи - підприємці, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) *не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро*, визначену за середньорічним курсом Національного банку України;

юридичні особи - суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) *не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро*, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

Суб'єктами **великого підприємництва** є *юридичні особи* - суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) *перевищує 250 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності перевищує суму, еквівалентну 50 мільйонам євро*, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

Інші суб'єкти господарювання належать до суб'єктів **середнього підприємництва**.

Бізнесу доводиться вирішувати завдання:

- підвищення темпів росту продуктивності праці,
- оцінка впливу чинників і одночасно зниження витрат підприємства,
- управління ризиками,
- залучення і утримання клієнтів,
- оптимізація операційної діяльності тощо.

Ефективне рішення більшості цих завдань дає бізнес-аналіз.

Бізнес-аналіз є видом аналізу у сфері бізнесу, тобто він здійснює аналіз завдань, які притаманні бізнесу – підприємствам, організаціям, установам, діяльність яких пов'язана з отриманням прибутку, у розрізі бізнес-процесів.

Бізнес-процес – це сукупність логічних, послідовних і взаємопов'язаних заходів або завдань, спрямованих на створення продукту (послуги) для споживачів.

Бізнес-процесом у широкому значенні є структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності - від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації і результату (здача в експлуатацію об'єкта, постачання продукції, надання послуг, закінчення певної фази діяльності), тобто певний системно-замкнений процес.

*Отже, **бізнес-аналіз** – це вид аналізу, який вивчає кількісну та якісну сторону бізнес-процесів у різних видах діяльності, застосовуючи розрахункову й аналітичну функції показників, статистичні та математичні методи аналізу, моделювання й прогнозування, інформаційні технології та програмне забезпечення для обґрунтування ефективних управлінських рішень.*

Об'єктом бізнес-аналізу є явища та процеси, пов'язані з підприємницькою діяльністю та її бізнес-процесами.

Предмет бізнес-аналізу – комплексне та взаємопов'язане дослідження процесів і явищ господарської діяльності підприємств та їх структурних підрозділів, визначення на цій основі причинно-наслідкових зв'язків і тенденцій розвитку з метою обґрунтування та оцінки ефективності управлінських рішень

1 *Дослідження причинно-наслідкових зв'язків зміни та розвитку явищ і процесів господарського життя*

БА не тільки дає характеристику явищам і процесам та оцінює їх стан, а проводить глибоку об'єктивну діагностику причин, що їх зумовлюють і визначають характер зміни і розвитку. Важливим тут є виявлення сукупності причин та оцінка їх зв'язку

2 *Об'єктивна оцінка ефективності розвитку економічних формувань щодо створених умов внутрішнього та зовнішнього економічних середовищ*

Прибутковість і конкурентоспроможність за поточними та стратегічними цілями є основними критеріями оцінки економічних формувань будь-якого рівня. Необ'єктивна, нереальна аналітична оцінка більш шкідлива для прийняття управлінських рішень, ніж відсутність аналізу взагалі та інтуїтивне управління. Об'єктивність аналізу залежить від реальності інформаційної моделі та наукової методики досліджень

3 *Багатоваріантне, багатоаспектне аналітичне забезпечення цільових запитів користувачів*

БА забезпечує "прозорість" висновків і пропозицій, що сприяє застосуванню економічних методів управління, основою яких є мотивація та інтерес, тобто досягається переконливість оптимального вибору

Рис. 1. Визначальні риси БА

Базуючись на теорії пізнання, бізнес-аналіз
дозволяє раціонально обґрунтувати не тільки
поточну діяльність, але й найближчу
перспективу розвитку суб'єкта
господарювання

Зміст бізнес-аналізу визначають:

- а) мета аналізу;
- б) виявлення та узгодження цілей і завдань аналізу, термінів виконання, кола спеціалістів-аналітиків;
- в) оцінка ситуації, що склалася, вивчення причинно-наслідкових зв'язків об'єкта, ступенів і напрямів впливу окремих факторів, оцінка основних економічних показників функціонування об'єкта;
- г) вивчення умов, які позитивно та негативно впливають на кінцеві та проміжні результати, пошук варіантів розв'язання проблеми та їх зіставлення;
- д) підготовка одного чи декількох варіантів господарських рішень.

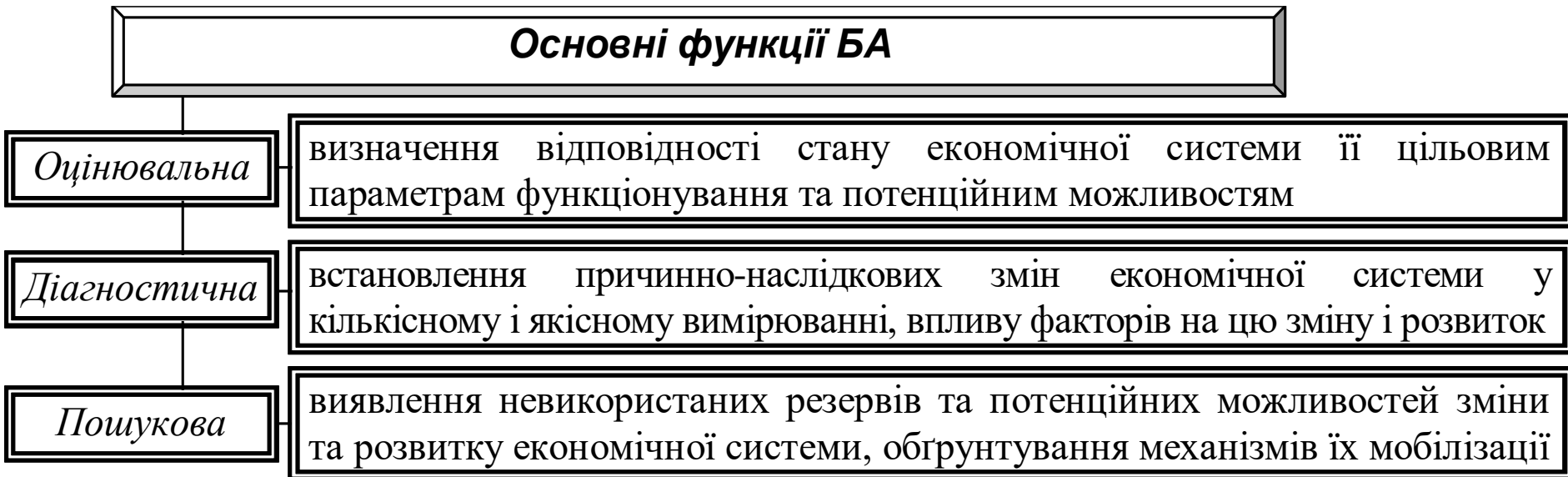


Рис. 2. Основні функції БА

Принципи БА:

- *принцип науковості*
- *принцип системності*
- *принцип комплексності*
- *принцип періодичності (або регулярності)*
- *принцип достовірності, об'єктивності, конкретності, точності.*
- *зрозумілість та адекватність тлумачення*
- *принцип оперативності*
- *принцип дієвості*
- *принцип ефективності*

Основні завдання БА

№ з/п	Завдання	Зміст завдань
1	Підвищення науково-економічної обґрунтованості цільових програм, бізнес-планів, нормативних планів, прогнозів і нормативів (в процесі їх розробки); сприяння покращанню системи планування, менеджменту	Досягається здійсненням детального ретроспективного БА; побудова тимчасових рядів за значний період дозволяє встановити певні економічні закономірності в господарському розвитку. Ретроспективний і поточний аналіз завершуються перспективним (прогнозним) аналізом, що є основою для розрахунку прогнозних показників. Отже, бізнес-плани, прогнози докладно обґрунтовуються необхідними економічними розрахунками
2	Об'єктивне та всебічне дослідження та оцінка виконання планів і дотримання нормативів	За даними обліку і звітності здійснюється контроль виконання встановлених бізнес-планів і дотримання нормативів. На промислових підприємствах, наприклад, досліджується виконання виробничої програми за кількістю й асортиментом випуску, якістю, реалізацією продукції тощо. В торгівлі основну увагу звертають на обсяг оптового і роздрібного товарообігу, його асортиментну структуру

№ з/п	Завдання	Зміст завдань
3	Визначення економічної ефективності використання ресурсного потенціалу (окремо та в сукупності); сприяння впровадженню в практику роботи підприємства науково-технічних розробок і провідних методів господарювання	Окремо досліджується ефективність використання засобів і предметів праці (будівель і споруд, технологічного обладнання, інструментів, сировини і матеріалів); робочої сили (за чисельністю і професійним складом працівників, основного, додаткового, обслуговуючого персоналу, продуктивності праці тощо); фінансових ресурсів у їх сукупності (тобто власних і залучених, основних і оборотних)
4	Об'єктивна і всебічна оцінка роботи підприємства і його підрозділів за певні проміжки часу	Проводиться виявлення позитивних і негативних чинників, що впливають на роботу об'єкту, який аналізується, визначення кількісного розміру їх дії; підготовка даних щодо перспективи розвитку на наступні періоди. У цьому виявляється органічний зв'язок БА діяльності підприємства з реальним і обґрунтованим плануванням його роботи

№ з/п	Завдання	Зміст завдань
5	Виявлення і вимірювання внутрішніх резервів (на всіх стадіях виробничого процесу)	<p>Здійснення БА виправдовує себе повною мірою тільки тоді, коли приносить реальну користь. Дійсна користь полягає у виявленні невикористаних резервів на всіх стадіях виробничого процесу; в порівнянні з досягнутим рівнем, збільшення випуску продукції та підвищення її якості, поліпшення використання виробничих ресурсів і зниження собівартості продукції, підвищення рентабельності та збільшення прибутку підприємства; розробці заходів щодо їх використання.</p> <p>Реалізація даного традиційного завдання в сучасній економічній ситуації ускладнюється необхідністю враховувати невизначеність і комерційні ризики, імовірнісний характер подій та їх оцінок, інфляційні процеси тощо</p>
6	Обґрунтування оптимальності управлінських рішень	<p>Успіх господарської діяльності на всіх рівнях управління залежить від своєчасно прийнятих ефективних управлінських рішень. Прийняти правильне управлінське рішення, виявити його раціональність і ефективність можна на підставі попереднього БА</p>



Рис. 3. Місце бізнес-аналізу в управлінні

В системі управління виділяється керуюча і керована системи:

- **керуюча система** (суб'єкт управління) — сукупність органів, засобів, інструментів і прийомів управління;

- **керована система** (об'єкт управління) — господарська діяльність.

Керуюча і керована системи пов'язані, знаходяться в постійній взаємодії та представляють замкнутий контур управління

В процесі управління БА є елементом зворотного зв'язку між керуючою і керованою системами.

Керівний орган передає управлінську інформацію на об'єкт управління, який, змінюючи свій стан, через зворотній зв'язок повідомляє керуючому органу про результати виконання команди і про свій новий стан.

Становлення прямого і зворотного інформаційних потоків в управлінні можливе лише на базі аналітичних досліджень. При цьому, якщо у прямому зв'язку АГД забезпечує параметри можливого впливу на об'єкт управління, то у зворотному – дає оцінку ефективності такого впливу та доцільності його коригування.

БА займає проміжне місце, виступаючи зв'язковою ланкою між інформаційним етапом і етапом прийняття рішень, тим самим впливаючи на якість прийнятих управлінських рішень.



Рис. 4. Місце БА в процесі прийняття управлінських рішень

Необхідність у проведенні аналізу виявляється на таких стадіях прийняття рішень, як:

- попереднє вивчення господарських явищ і процесів,
- аналіз реального стану діяльності господарства,
- вибір варіантів господарських процесів,
- оцінка відповідності економічного аспекту в підготовлених варіантах рішень іншим аспектам управління,
- узагальнення або синтез результатів аналізу й обґрунтування управлінських рішень.

Основна мета БА в управлінні підприємством – виявити причинні зв'язки між подіями (отриманими кінцевими результатами, станом параметрів господарських процесів) і умовами, які призвели до даних подій або які можуть виникнути в майбутньому.

Таким чином, БА є важливим елементом в системі управління виробництвом, дієвим засобом виявлення внутрішньогосподарських резервів, основою розробки науково обґрунтованих управлінських рішень, інструментом контролю за їх виконанням.

2. Організація та інформаційне забезпечення бізнес-аналізу

Організація бізнес-аналізу – це система раціональних, скоординованих дій в процесі вивчення об'єкта спостереження відповідно до визначених завдань.

Джерела даних, що залучаються для проведення БА:

1. *Нормативні, кошторисні, планові.* До них належать всі типи планів, які розробляються на підприємстві (перспективні, поточні, оперативні, бізнес-плани, плани-графіки виробництва, технологічні карти), а також нормативні матеріали, кошториси, цінники, проектні завдання тощо.

2. *Джерела облікового характеру.* До них належать всі дані, що містять бухгалтерські документи, а також всі види звітності, в тому числі внутрішньогосподарська звітність. Дані внутрішньогосподарського бухгалтерського обліку використовуються при здійсненні всіх видів аналізу внутрішніми користувачами в межах санкціонованого керівництвом суб'єкта господарювання доступу до цих даних.

3. Позаоблікові джерела :

- офіційні нормативні документи, якими підприємство зобов'язане користуватися у своїй діяльності – Закони України, Укази Президента, Постанови Уряду та місцевих органів, методичні рекомендації міністерств та відомств;
- матеріали, акти, висновки внутрішнього та зовнішнього аудиту, ревізій, перевірок діяльності податковими службами, кредитних установ, територіальних агентств з фінансового оздоровлення тощо, лабораторного та лікарсько-санітарного контролю, професійних консалтингових фірм, друку, ЗМІ, Інтернету, регіональних відділів статистики, особистих контактів з виконавцями;
- господарсько-правові документи (договори, рішення арбітражу, судових органів тощо);
- технічна і технологічна документація;
- спеціальні обстеження (хронометраж);
- доповідні записки, листування з контрагентами;
- реклама.

Підготовка інформації для проведення БА передбачає:

- *перевірку інформації на доброякісність* (перевіряється наскільки повними є дані, чи дотримуються правила складання та оформлення звітності, правильність арифметичних розрахунків, узгодженість показників, наведених в різних таблицях);

- *перевірку інформації за сутністю* (у процесі перевірки визначають, наскільки той або інший показник відповідає дійсності, фактичному стану справ підприємства);

- *забезпечення можливості порівнюваності показників* (всю числову інформацію після перевірки її доброякісності приводять до порівняльного вигляду за допомогою таких способів як нейтралізація впливу вартісного та якісного факторів шляхом доведення їх до єдиного базису, використання середніх і відносних величин, методів перерахунку тощо).

Таблиця 2. Вимоги до інформаційного забезпечення бізнес-аналізу

<i>Вимоги</i>	<i>Характеристика</i>
Оперативність	Інформація, необхідна для проведення БА, має надходити аналітику якомога швидше. Тільки в цьому разі є можливість оперативно впливати на хід виробничого процесу, результати господарської діяльності
Достовірність	Характеризується правдивістю, відповідністю нормативним актам і внутрішньогосподарським положенням; нейтральністю, прозорістю. Інформація повинна відповідати дійсності, бути достовірною, тобто об'єктивно відображати господарські факти, явища та процеси
Нейтральність	Відсутність у ній суб'єктивних оцінок. Інформація не повинна надаватися вибірково з метою впливу на рішення користувачів
Єдність	Інформація для проведення економічного аналізу може надходити з різноманітних джерел. Тому необхідно усунути відокремленість та дублювання різних джерел інформації
Аналітичність	Інформація повинна відповідати потребам БА, тобто забезпечувати надходження даних саме про ті напрями діяльності та з тією деталізацією, яка необхідна для всебічного вивчення економічних явищ та процесів, виявлення впливу факторів і визначення резервів
Доречність (релевантність)	Означає її своєчасність, цінність, корисність для прогнозування й оцінки
Співставність	Забезпечує зацікавленим користувачам можливість проводити порівняння за різні періоди діяльності одного суб'єкта господарювання, а також за різними суб'єктами з метою об'єктивної оцінки економічного та соціального розвитку, визначення реального фінансового стану та тенденцій його зміни
Раціональність	Передбачає достатність, оперативність, високий коефіцієнт використання первинної інформації, відсутність зайвих даних, подолання протиріччя між зростанням обсягу інформації і постійної її нестачею для раціонального управління через високу вартість отримання необхідних відомостей
Ефективність	Інформаційна база повинна вимагати мінімум витрат на збір, обробку, зберігання та використання даних, забезпечуючи усі потреби аналізу та управління

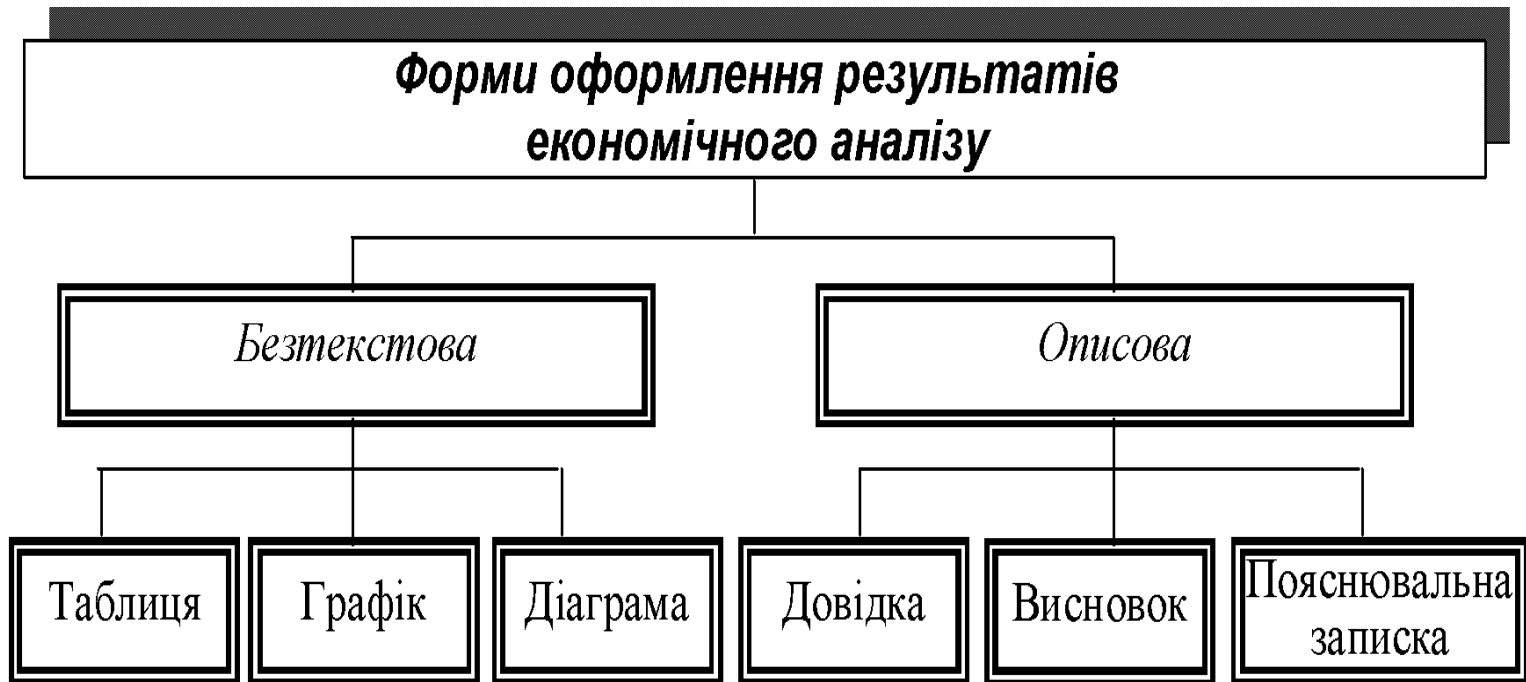


Рис. 4. Оформлення результатів бізнес-аналізу

***4. Оцінка основних показників
господарської діяльності підприємства***

ОСНОВНІ ПОКАЗНИКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

№ з/п	Назва показника	Порядок розрахунку	Позитивна тенденція
Доходні показники діяльності підприємства			
1	Виручка (дохід) від реалізації продукції (з ПДВ)	$V = OP \times Цодин$	↑
2	Чистий дохід (Валова продукція)	$ЧД = V - ПДВ - АЗ - ІнВзД$	↑
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)	$ЗП = ВП \pm ІншіДВ$ або $ЗП = ВП + ФД - ФВ + ІД - ІВ$	↑
7	Чистий прибуток	$ЧП = ЗП - Пп$	↑

ОСНОВНІ ПОКАЗНИКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

№ з/п	Назва показника	Порядок розрахунку	Позитивна тенденція
8	Фондовіддача	$\Phi_{\text{в}} = \text{ЧД} / \text{СВОЗ}$	↑
9	Фондомісткість	$\Phi_{\text{м}} = \text{СВОЗ} / \text{ЧД} = 1 / \Phi_{\text{в}}$	↓
10	Фондоозброєність	$\Phi_{\text{озбр}} = \text{СВОЗ} / \text{СЧП}$	↑↓
11	Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	$K_{\text{обз}} = \text{ЧД} / \text{СВОБЗ}$	↑
12	Тривалість одного обороту оборотних засобів	$T_{\text{обз}} = \text{Д} / K_{\text{обз}}$	↓
13	Коефіцієнт покриття	$K_{\text{п}} = \text{СВОБЗ} / \text{ПЗ}$	↑
14	Матеріаловіддача	$M_{\text{в}} = \text{ЧД} / M_{\text{В}}$	↑
15	Матеріаломісткість	$M_{\text{м}} = M_{\text{В}} / \text{ЧД}$	↓
16	Продуктивність праці	$P_{\text{п}} = \text{ЧД} / \text{СЧП}$	↑
17	Трудомісткість	$T_{\text{р}} \text{ СЧП} / \text{ЧД}$	↓

ОСНОВНІ ПОКАЗНИКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

№ з/п	Назва показника	Порядок розрахунку	Позитивна тенденція
18	Рентабельність продукції	$R_{\text{прод}} = \text{ВП} / \text{Св} * 100$	↑
19	Рентабельність продажу	$R_{\text{продажу}} = \text{ВП} / \text{ЧД} * 100$	↑
20	Рентабельність виробництва (капіталу)	$R_{\text{капіталі}} = \text{П до опод (ЗП)} / (\text{СВОЗ} + \text{СВОБЗ}) * 100$	↑