

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

Ольга КІБІК
Євгенія РЕДІНА
Ольга СЛОБОДЯНЮК
Вячеслав КОТЛУБАЙ
Іван ПРИМАЧЕНКО

УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

ПРАКТИКУМ

**для підготовки до аудиторних занять та самостійної роботи здобувачів
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»/
Д «Бізнес, адміністрування та право»**

Одеса
2026

УДК 330.1:658.15

*Рекомендовано навчально-методичною радою
Національного університету «Одеська юридична академія»
(протокол № від 2026 р.)*

Автори:

Кібік Ольга – доктор економічних наук, професор, завідувача кафедри економіки та менеджменту Національного університету «Одеська юридична академія» (ORCID ID 0000-0001-9587-578X)

Редіна Євгенія – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту Національного університету «Одеська юридична академія» (ORCID ID 0000-0002-2050-2986)

Слободянюк Ольга – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та менеджменту Національного університету «Одеська юридична академія» (ORCID ID 0000-0003-2678-4707)

Котлубай Вячеслав – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту Національного університету «Одеська юридична академія» (ORCID ID 0000-0002-4560-7063)

Примаченко Іван – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту Національного університету «Одеська юридична академія» (ORCID ID 0000-0003-1908-4278).

Рецензенти:

Познанська Інна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління персоналом і економіка праці Одеського національного економічного університету.

Москвіченко Ірина – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри «Менеджмент і маркетинг» Одеського національного морського університету.

Кібік О, Редіна Є., Слободянюк О., Котлубай В., Примаченко І. Управлінський аналіз та прийняття управлінських рішень: практикум для підготовки до аудиторних занять та самостійної роботи здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти_галузі знань 07 «Управління та адміністрування»/ Д «Бізнес, адміністрування та право» [Електронне видання]; Нац. ун-т «Одеська юрид. академія». Одеса. 2026. 80 с. URL:

Практикум містить комплекс завдань для аудиторної та самостійної роботи з дисципліни «Управлінський аналіз та прийняття управлінських рішень». Він спрямований на формування компетентностей у сфері управлінського аналізу діяльності суб'єкта господарювання, роботи з внутрішньою звітністю, оцінки ресурсів і результатів, бюджетування, аналізу відхилень, визначення беззбитковості, факторів прибутковості та обґрунтування рішень в умовах ризику. Практичні кейси та групові завдання розвивають аналітичне мислення, уміння формулювати висновки, аргументувати альтернативи та контролювати виконання рішень.

У практикумі представлено завдання, кейси, тести, питання для обговорення, питання для самоперевірки, теми доповідей, питання до екзамену, а також список рекомендованої літератури.

УДК 330.1:658.15

© О. Кібік, Є. Редіна, О. Слободянюк,
В. Котлубай, І. Примаченко, 2026

ЗМІСТ:

ВСТУП	4
ТЕМА 1. ЗМІСТ, ЗАВДАННЯ ТА ВИДИ УПРАВЛІНСЬКОГО АНАЛІЗУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТОМ ГОСПОДАРЮВАННЯ	7
ТЕМА 2. МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО АНАЛІЗУ ТА ТЕХНОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	13
ТЕМА 3. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО АНАЛІЗУ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	18
ТЕМА 4. СИСТЕМА КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ТА ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІНСЬКОЇ АНАЛІТИКИ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ	25
ТЕМА 5. МЕТОДИКА АНАЛІЗУ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ	30
ТЕМА 6. МЕТОДИКА АНАЛІЗУ АКТИВІВ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ: ОСНОВНІ ЗАСОБИ, ОБОРОТНІ АКТИВИ, НЕМАТЕРІАЛЬНІ АКТИВИ	36
ТЕМА 7. МЕТОДИКА АНАЛІЗУ ВИТРАТ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ (КЛАСИФІКАЦІЯ ВИТРАТ, ПОВЕДІНКА ВИТРАТ, ФАКТОРИ ВПЛИВУ)	41
ТЕМА 8. БЮДЖЕТУВАННЯ ТА АНАЛІЗ ВІДХИЛЕНЬ У СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ	49
ТЕМА 9. МЕТОДИКА АНАЛІЗУ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА БЕЗЗБИТКОВОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ	55
ТЕМА 10. ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ, ВКЛЮЧНО З ІНВЕСТИЦІЙНИМИ Й ПРОЄКТНИМИ РІШЕННЯМИ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ	63
ПИТАННЯ ДО ЕКЗАМЕНУ	69
ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ	73
РЕКОМЕНДОВАНИЙ ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ	76

ВСТУП

Практикум «Управлінський аналіз та прийняття управлінських рішень» призначений для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти.

Управлінський аналіз і прийняття управлінських рішень формують основу практичного економічного мислення керівника та аналітика на рівні суб'єкта господарювання. В умовах нестабільності ринків, зростання витрат, обмеженості ресурсів, підвищених ризиків і цифровізації управління особливо важливо вміти перетворювати дані на обґрунтовані висновки, визначати причини відхилень, оцінювати альтернативи та приймати рішення, які забезпечують результативність і стійкість діяльності.

Управлінський аналіз зосереджується на дослідженні внутрішніх процесів і ресурсів суб'єкта господарювання, виявленні факторів, що впливають на витрати, продуктивність, ефективність використання активів і якість виконання операцій. Він допомагає зрозуміти, як формуються управлінські показники, як оцінювати виконання планів, де виникають втрати, які резерви підвищення результативності існують, та які дії доцільно здійснювати для досягнення цілей.

Прийняття управлінських рішень, у свою чергу, охоплює підхід до вибору альтернатив, оцінювання наслідків рішень і організацію контролю їх виконання. Практикум формує вміння працювати з інформаційним забезпеченням аналізу, обґрунтовувати рішення на основі розрахунків і логіки причинно-наслідкових зв'язків, застосовувати бюджетування та аналіз відхилень, визначати беззбитковість і фактори прибутковості, а також враховувати ризик і невизначеність у управлінських та інвестиційних рішеннях.

Основна увага зосереджена на формуванні у здобувачів вищої освіти системного управлінського мислення, аналітичних навичок та здатності застосовувати методики управлінського аналізу до реальних ситуацій. Опанування дисципліни допомагає майбутнім фахівцям аргументовано оцінювати стан і динаміку показників діяльності, інтерпретувати результати аналізу, формулювати управлінські висновки і пропозиції, визначати показники контролю та приймати рішення на основі даних.

Отримані знання та сформовані компетенції забезпечать майбутнім фахівцям можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення у виробничій, сервісній та комерційній діяльності суб'єктів господарювання. Практикум сприятиме розвитку навичок аналізу трудових ресурсів, активів, витрат і результатів діяльності, підготовки бюджетів і оцінювання виконання планів, виявлення причин відхилень та розробки коригуючих дій, а також оцінювання ефективності проєктів і управління ризиками в умовах невизначеності.

Практикум включає завдання з розрахунків, аналізу управлінських ситуацій, роботи з показниками та підготовки управлінських висновків.

Передбачено кейси, тестові завдання, практичні вправи та роботу в малих групах з елементами дискусії і захисту рішень.

У процесі вивчення дисципліни з використанням практикуму як збірника завдань застосовуються аналітико-практичні методи навчання, спрямовані на формування у здобувачів умінь обґрунтовувати управлінські рішення на основі даних і логіки причинних зв'язків. Робота за практикумом організована навколо розв'язання прикладних ситуацій, у межах яких здобувачі ідентифікують управлінську проблему, визначають об'єкт і предмет аналізу, добирають релевантні показники, виконують перевірку якості вихідної інформації та формують управлінський висновок. Використовується кейс-орієнтований підхід із поєднанням індивідуальних і групових форм діяльності, включно з рольовими вправами та міні-дебатами, що забезпечує розвиток навичок аргументації альтернатив і узгодження рішень у команді. Значну частину занять становлять розрахунково-аналітичні методи, зокрема план-факт аналіз, оцінювання відхилень, побудова гнучкого бюджету, аналіз структури витрат, показників результативності та безбитковості, а також елементи сценарного підходу й аналізу чутливості для обґрунтування рішень в умовах ризику. Для контролю й закріплення результатів навчання застосовуються тестові завдання, питання для самоконтролю, підготовка коротких управлінських звітів і презентаційних повідомлень, що забезпечує системність засвоєння матеріалу та послідовне нарощування аналітичних компетентностей відповідно до тем практикуму.

Практикум призначений для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти і стане корисним інструментом для формування навичок управлінського аналізу, критичного мислення та практичної здатності обґрунтовувати і контролювати управлінські рішення у діяльності суб'єктів господарювання.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ ЗДОБУВАЧІВ

Оцінка виставляється за національною чотирибальною шкалою: «відмінно», «добре», «задовільно», «незадовільно». При оцінці за основу слід брати повноту і правильність виконання завдань.

1. Оцінка «5» (відмінно) ставиться в тому разі, коли відповідь здобувача правильна, повна, послідовна, логічна; здобувач впевнено володіє фактичним матеріалом з усього курсу, вміє застосовувати його щодо конкретно поставлених завдань.

2. Оцінка «4» (добре) ставиться в тому разі, коли відповідь правильна, послідовна, логічна, але здобувач допускає у викладі окремі незначні пропуски фактичного матеріалу вміє застосувати його щодо конкретно поставлених завдань.

3. Оцінка «3» (задовільно) ставиться у тому разі, коли здобувач володіє більшою частиною фактичного матеріалу, але викладає його не досить послідовно і логічно, допускає істотні пропуски у відповіді, невірно формулює основні теоретичні положення та причинно-наслідкові зв'язки.

4. Оцінка «2» (незадовільно) ставиться в тому разі, коли здобувач виявляє незнання більшої частини фактичного матеріалу або здобувач відмовляється відповідати на поставлені питання.

ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ: НАЦІОНАЛЬНА ТА ECTS

100-бальною шкалою	Шкала за ECTS	За національною шкалою	
		екзамен	залік
90-100	A	Відмінно	зараховано
82-89	B	Добре	
74-81	C		
64-73	D		
60-63	E	Задовільно	
1-59	Fx	Незадовільно	не зараховано
1-34	F		

ТЕМА 1.**ЗМІСТ, ЗАВДАННЯ ТА ВИДИ УПРАВЛІНСЬКОГО АНАЛІЗУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТОМ ГОСПОДАРЮВАННЯ****Питання до практичного заняття**

1. Сутність управлінського аналізу та його роль у системі управління суб'єктом господарювання.
2. Об'єкт предмет суб'єкти та інформаційна база управлінського аналізу.
3. Завдання управлінського аналізу в циклі прийняття управлінських рішень та логіка формування управлінських висновків.
4. Класифікація видів управлінського аналізу за часом метою рівнем управління масштабом та глибиною дослідження.
5. Принципи якісного управлінського аналізу та умови їх дотримання в аналітичній роботі суб'єкта господарювання.

Основні поняття до теми

Фінансовий аналіз – аналіз фінансового стану та результатів діяльності на основі фінансової звітності з метою оцінювання платоспроможності стійкості прибутковості та ризиків для зовнішніх і внутрішніх користувачів.

Бухгалтерський облік – система суцільного безперервного та документального відображення господарських операцій що забезпечує формування регламентованої фінансової звітності і контроль законності та правильності відображення операцій.

Управлінський аналіз – система аналітичних процедур і методів оцінювання діяльності суб'єкта господарювання, спрямована на підготовку обґрунтованих управлінських рішень через виявлення факторів, причин відхилень і можливостей підвищення результативності.

Управлінське рішення – вибір варіанту дії керівником/управлінською командою на основі аналізу інформації та прогнозування наслідків з метою досягнення цілей суб'єкта господарювання.

Релевантна інформація – інформація, що безпосередньо впливає на вибір альтернативи (має значення саме для конкретного рішення в заданих умовах).

Аналітичний показник – кількісна або якісна характеристика стану/динаміки об'єкта управління (наприклад, продуктивність, оборотність, маржинальний дохід, рівень витрат, виконання KPI).

Відхилення – різниця між плановими (цільовими) і фактичними значеннями показників, що потребує пояснення причин і управлінської реакції.

Факторний аналіз – метод встановлення причинно-наслідкових зв'язків між результативним показником і факторами, які його визначають, із кількісною оцінкою внеску факторів.

Оперативний аналіз – аналіз короткого горизонту (день/тиждень/місяць), орієнтований на швидке коригування процесів і показників.

Стратегічний аналіз – аналіз довгострокових тенденцій, конкурентного середовища, ресурсного потенціалу та ризиків для формування стратегічних цілей і рішень.

Центр відповідальності – структурна одиниця суб'єкта господарювання, керівник якої відповідає за певний результат: витрати, доходи, прибуток або інвестиції.

Аналітичний звіт (дашборд) – структурована форма подання ключових показників, відхилень і висновків для підтримки управлінських рішень.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Охарактеризувати управлінський аналіз як елемент системи управління: цілі, об'єкти, користувачі результатів.
2. Пояснити відмінності між управлінським, фінансовим і економічним аналізом (за метою, інформацією, рівнем деталізації, адресатами).
3. Розкрити етапи аналітичного забезпечення управлінського рішення та роль контролю виконання.
4. Скласти класифікацію видів управлінського аналізу (не менше 8 ознак класифікації) і навести приклади для кожної.
5. Обґрунтувати вимоги до якості управлінської інформації (релевантність, точність, своєчасність, вартість отримання даних).

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність управлінського аналізу?
2. Чим управлінський аналіз відрізняється від фінансового аналізу?
3. Які основні користувачі результатів управлінського аналізу?
4. Що є об'єктом і предметом управлінського аналізу?
5. Які типові управлінські рішення потребують аналітичного обґрунтування?
6. Що означає релевантність інформації для рішення?
7. Які джерела даних використовують у управлінському аналізі?
8. Які вимоги до якості аналітичної інформації є ключовими?
9. Що таке відхилення та чому важливо з'ясувати його причини?
10. Які етапи циклу прийняття управлінського рішення?
11. Які види аналізу виокремлюють за часовою ознакою?
12. Що таке оперативний аналіз і коли він потрібний?
13. Що таке стратегічний аналіз і які питання він вирішує?
14. Які переваги має аналіз за центрами відповідальності?
15. Що таке факторний аналіз і в чому його прикладна цінність?
16. Чим відрізняються «показник» і «метрика» та в яких випадках їх використовують?
17. Чому надлишкова кількість показників у звіті керівника може знизити якість управлінських рішень? Які ризики виникають через низьку якість даних?

18. Якою має бути структура короткого управлінського аналітичного звіту?
19. Які типові помилки управлінського аналізу призводять до хибних рішень?

Теми презентацій та повідомлень

1. Роль, інструменти та результати управлінського аналізу у системі контролінгу.
2. Еволюція управлінської аналітики: від «звітності» до data-driven рішень.
3. Види управлінського аналізу та приклади їх застосування у суб'єкта господарювання.
4. Якість даних і аналітичні викривлення у прийнятті управлінських рішень.
5. Аналітична культура управління та принципи побудови системи показників.
6. Центри відповідальності та вплив організаційної структури на аналіз і мотивацію.
7. Причинно наслідкові зв'язки в аналітиці та перехід від кореляції до управлінського висновку.
8. Дашборди для керівника та принципи дизайну і добору показників.
9. Аналітичні звіти для керівника та принципи структурування інформації і добору показників.
10. Маніпуляції показниками в управлінні та причини наслідки і способи запобігання.

Тестові завдання

1. Управлінський аналіз – це:
 - а) перевірка правильності бухгалтерських проводок;
 - б) система оцінювання діяльності для підготовки управлінських рішень;
 - в) виключно розрахунок податків;
 - г) аудит фінансової звітності.
2. Головна відмінність управлінського аналізу від фінансового полягає в тому, що він:
 - а) базується лише на зовнішній звітності;
 - б) орієнтований на внутрішні рішення та релевантні дані;
 - в) не використовує показники;
 - г) здійснюється тільки раз на рік.
3. Релевантна інформація – це інформація, яка:
 - а) є найдешевшою;
 - б) є найдетальнішою;
 - в) впливає на вибір альтернативи для конкретного рішення;
 - г) завжди містить лише фінансові показники.
4. Оперативний управлінський аналіз зазвичай спрямований на:

- а) формування 5-річної стратегії;
 - б) швидке коригування процесів у короткому періоді;
 - в) підтвердження аудиторського висновку;
 - г) аналіз макроекономічних трендів.
5. Центр відповідальності – це:
- а) зовнішній регулятор;
 - б) підрозділ, керівник якого відповідає за витрати/доходи/прибуток/інвестиції;
 - в) будь-який контрагент;
 - г) окремий вид звітності.
6. Відхилення «план–факт» є підставою насамперед для:
- а) пояснення причин та коригуючих управлінських дій;
 - б) скасування планування;
 - в) заміни всіх показників;
 - г) ігнорування даних за період.
7. Факторний аналіз застосовують для того, щоб:
- а) замінити управлінські рішення інтуїцією;
 - б) встановити причинно-наслідкові зв'язки та внесок факторів у результат;
 - в) приховати причини відхилень;
 - г) оцінити лише якісні судження.
8. До типових вимог якості аналітичної інформації НЕ належить:
- а) своєчасність;
 - б) порівнянність;
 - в) релевантність;
 - г) випадковість.
9. Найбільш коректна послідовність у технології управлінського рішення:
- а) вибір – проблема – контроль – аналіз;
 - б) проблема – збір даних – аналіз – альтернатива – вибір – контроль;
 - в) контроль – вибір – аналіз – проблема;
 - г) збір даних – контроль – вибір.
10. Надлишкова кількість показників у звіті керівника найчастіше:
- а) покращує швидкість рішень;
 - б) не впливає на управління;
 - в) знижує фокус і ускладнює інтерпретацію;
 - г) повністю усуває ризик помилок.

Практичні завдання

Практичне завдання 1. Уявіть, що Ви прийшли стажером аналітика у компанію, яка продає каву і десерти з доставкою. Керівник говорить, що останні два тижні результат гірший, але не може пояснити чому. У вас є 30 хвилин, щоб запропонувати план аналізу. Серед вхідних даних у Вас є інформація про те, що за тиждень було 820 замовлень, середній чек склав – 185 грн, частка повернень – 3.8 відсотка, середній час доставки – 54 хвилини,

поступило – 46 скарг клієнтів, витрати на доставку склали – 92 000 грн, а витрати на інгредієнти – 98000 грн.

Питання для аналізу:

1. *Визначте, що є об'єктом аналізу, а що є предметом аналізу.*
2. *Сформууйте 5 питань які Ви поставите керівнику, щоб уточнити проблему.*
3. *Запропонуйте 6 показників, які ви будете відстежувати наступні 2 тижні і поясніть чому саме ці.*
4. *Підготуйте короткий висновок для керівника з трьома можливими причинами погіршення результату.*

Практичне завдання 2. Дано наступні ситуації:

1. Керівник хоче зрозуміти, що буде з прибутком, якщо підняти ціну на 5 відсотків.
2. Потрібно з'ясувати, чому виросли витрати на упаковку у порівнянні з минулим місяцем.
3. Перед запуском нового продукту треба оцінити чи вистачить персоналу і обладнання.
4. Потрібно оцінити виконання плану за тиждень і визначити коригуючі дії на наступний тиждень.
5. Керівник сумнівається у даних звіту і просить перевірити їх на логічні помилки.
6. Потрібно порівняти два варіанти постачальників за ціною і якістю.
7. Треба визначити, які фактори найбільше впливають на зростання повернень.
8. Керівник просить підготувати короткий звіт на одну сторінку для щотижневої наради.
9. Потрібно визначити резерви підвищення продуктивності роботи команди.
10. Треба оцінити як вплине збільшення рекламних заходів на кількість замовлень.

Завдання: *визначте та обґрунтуйте для кожної ситуації вид аналізу (наприклад, попередній, поточний, підсумковий, оперативний, факторний, порівняльний). Поясніть, чому обраний вид аналізу є найкращим саме в кожній конкретній ситуації. У трьох ситуаціях додатково вкажіть, які дані потрібні для аналізу.*

Практичне завдання 3. Керівник задоволений, оскільки витрати на доставку зменшилися. Однак, одночасно зросли скарги клієнтів і повернення. Ваше завдання показати, як неправильна інтерпретація одного показника може призвести до помилкового рішення, а також запропонувати комплекс показників для контролю.

За перший тиждень: витрати на доставку 100 000 грн, середній час доставки – 48 хвилин, частка повернень – 2,2 відсотка, поступило 20 скарг. За другий

тиждень: витрати на доставку склали – 86 000 грн, середній час доставки – 62 хвилини, частка повернень – 4,1 відсотка, поступило 44 скарги.

***Завдання:** сформулюйте два управлінські висновки на основі цих даних. Перший висновок має бути обґрунтованим, другий – має бути прикладом помилкового висновку. Поясніть, чому помилковий висновок – є небезпечним для суб'єкта господарювання. Запропонуйте шість показників, які потрібно контролювати одночасно, щоб уникати спрощених висновків. Розподіліть обрані показники на показники процесу та показники результату. Запропонуйте одне управлінське рішення на наступний тиждень і визначте, за якими показниками можна оцінити, чи воно спрацювало.*

Практичне завдання 4. Ннадано готовий фрагмент “аналітичного висновку”, у якому спеціально змішані правильні й неправильні твердження. Ваше завдання розібрати, що в ньому є управлінським аналізом, а що є припущеннями, маніпуляціями або логічними помилками.

Текст висновку для аналізу: за останній місяць витрати на маркетинг зросли на 20 відсотків, отже реклама працює погано. Одночасно виручка зросла на 5 відсотків, але це неважливо, бо головне скоротити витрати. Кількість замовлень зменшилась, тому треба терміново звільнити частину працівників, щоб підвищити ефективність. Частка повернень збільшилась, це точно через доставку. Найкраще рішення на наступний місяць зменшити маркетинговий бюджет і скоротити персонал.

***Завдання:** підкресліть усі твердження, які є некоректними через логіку або через недостатність даних. Для кожного такого твердження коротко поясніть, що саме не так, і яких даних бракує. Сформулюйте альтернативний управлінський висновок, який є обережним і коректним. Він має містити три елементи, що сталося, які можливі причини, що потрібно перевірити. Запропонуйте список із п'яти запитань до керівника або до відповідальних працівників, щоб зробити висновок обґрунтованим. Визначте, який вид аналізу тут потрібний насамперед, і поясніть чому.*

Формат роботи в парах, потім коротке обговорення у групі.

Практичне завдання 5. Кожна група отримує одну ситуацію і має підготувати відповідь керівнику так, щоб у ній були три частини з поясненнями: що сталося, чому могло статися та, що пропонуємо зробити далі.

Варіанти ситуацій для груп:

1. Виручка зменшилася на 8 відсотків, але кількість замовлень не змінилася.
2. Витрати зросли на 10 відсотків, але якість сервісу за відгуками покращилась.
3. Зменшився середній чек, але зросла кількість нових клієнтів.
4. Зросла частка повернень, але час доставки скоротився.

5. План виконано, але керівник незадоволений, бо прибуток нижчий, ніж очікували.

Завдання: визначте, що саме є проблемою у вашій ситуації. Назвіть три можливі причини, які не суперечать даним. Скажіть, які два показники потрібно додатково перевірити, щоб уточнити причину. Запропонуйте одне рішення, яке можна зробити відразу, і одне рішення, яке можна робити лише після уточнення даних. Підготуйте усну обґрунтовану відповідь керівнику.

Рекомендовані джерела

1. Гайдаєнко О. М., Шевчук Н. С. Управлінський аналіз: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2015. 151 с.
2. Кібік О., Котлубай В., Калмикова Н. Менеджмент: практикум [Електронне видання]; Нац. ун-т «Одеська юридична академія». Одеса: Фенікс, 2023. 123 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/25670>.
3. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проектний менеджмент: навч.- метод. посібн. Одеса. 2020. 143 с. 5. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібн. Одеса. 2019. 208 с.
4. Петруня Ю.Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень: навч. посібн. / за ред. Ю. Є. Петруні. [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
5. Чередник В.А. Теоретична сутність поняття «управлінське рішення» та класифікація управлінських рішень. Економічний вісник університету. 2016. Вип. 31(1). С. 189-193. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2016_31%281%29__30

ТЕМА 2.

ПРЕДМЕТ, ОБ'ЄКТ, ЗАВДАННЯ ТА ФУНКЦІЇ МАКРОЕКОНОМІКИ

Питання до практичного заняття

1. Методологічні засади управлінського аналізу та принципи формування обґрунтованих управлінських висновків.
2. Технологія прийняття управлінських рішень та характеристика етапів управлінського процесу.
3. Методи управлінського аналізу що застосовуються для діагностики причин відхилень і підготовки управлінських рішень.

4. Формування альтернатив управлінських рішень та розроблення критеріїв і обмежень для їх оцінювання.
5. Контроль реалізації управлінських рішень та механізми коригування дій на основі результатів аналізу відхилень.

Основні поняття до теми

Методологія управлінського аналізу – сукупність принципів, підходів і методів, які визначають логіку дослідження господарських процесів та формування обґрунтованих управлінських висновків і рішень.

Підхід в аналізі – загальна дослідницька позиція щодо розгляду об'єкта (наприклад, системний, процесний, факторний, ситуаційний), яка визначає вибір показників, методів і способів інтерпретації результатів.

Системний підхід – розгляд суб'єкта господарювання як системи взаємопов'язаних елементів (ресурси–процеси–результати), де зміна одного елемента впливає на інші.

Процесний підхід – оцінювання діяльності через аналіз послідовності операцій і процесів, їх продуктивності, якості та витратності.

Ситуаційний підхід – орієнтація на конкретні умови, обмеження та контекст, у якому приймається рішення; підбір методів і даних залежно від управлінської ситуації.

Управлінська проблема – невідповідність фактичного стану бажаному (цільовому), яка потребує управлінського втручання; формулюється через показники, відхилення та наслідки.

Критерій вибору – показник або правило оцінювання альтернатив, за яким визначають найкращий варіант (прибутковість, витратність, строк виконання, ліквідність, якість, ризик).

Обмеження – умови, які звужують множину допустимих альтернатив (бюджет, виробнича потужність, персонал, час, нормативні вимоги, технології).

Альтернатива управлінського рішення – можливий варіант дій, що відрізняється ресурсами, строками, наслідками та рівнем досягнення цілей.

Ранжування альтернатив – упорядкування варіантів за критеріями, з урахуванням вагомості критеріїв і обмежень.

Управлінський цикл «PDCA» – логіка безперервного вдосконалення управління: планує (Plan) – виконуй (Do) – перевіряй (Check) – дій/коригуй (Act).

Управлінська помилка – рішення або дія, що призвела до небажаних наслідків через помилкові дані, некоректні припущення, неправильний вибір критеріїв або слабкий контроль виконання.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Розкрити сутність методології управлінського аналізу: принципи, підходи та їх значення для якості управлінських висновків.

2. Охарактеризувати технологію прийняття управлінських рішень та описати етапи управлінського процесу (від ідентифікації проблеми до контролю реалізації).

3. Навести приклади управлінських ситуацій, у яких застосовують системний, процесний та ситуаційний підходи (не менше двох прикладів на кожний).

4. Скласти перелік методів управлінського аналізу та визначити, які з них доцільно використовувати для: аналізу ресурсів, витрат, результатів, якості процесів.

5. Розробити просту матрицю оцінювання альтернатив: критерії (3–5), вагомість, шкала оцінювання, підсумкова оцінка; застосувати її до вибраної управлінської ситуації.

6. Підготувати короткий аналітичний висновок за результатами оцінювання альтернатив: обґрунтування вибору, ключові припущення, ризику, план контролю виконання.

Питання для самоконтролю

1. Що розуміють під методологією управлінського аналізу?
2. Які принципи управлінського аналізу є визначальними для якості управлінських рішень?
3. У чому полягає системний підхід до аналізу діяльності суб'єкта господарювання?
4. У чому полягає процесний підхід і коли його доцільно застосовувати?
5. У чому полягає ситуаційний підхід і які його переваги?
6. Що таке управлінська проблема і як правильно її сформулювати?
7. Які основні етапи технології прийняття управлінських рішень?
8. Чим відрізняються критерії вибору від обмежень?
9. Що таке альтернатива управлінського рішення?
10. Які типові помилки виникають на етапі формування альтернатив?
11. Які методи управлінського аналізу застосовують для порівняння і узагальнення даних?
12. Для чого застосовують групування та класифікацію в аналізі?
13. У чому сутність факторного аналізу в контексті управлінських рішень?
14. Що означає ранжування альтернатив і які інструменти для цього використовують?
15. Які підходи до врахування кількох критеріїв (прибуток, витрати, час, якість) є найбільш практичними?
16. Яке значення має формулювання припущень при обґрунтуванні рішення?
17. Що таке управлінський контроль виконання рішення і які його елементи?
18. Як інтерпретувати відхилення в процесі контролю?
19. Що таке коригуючі дії та які принципи їх вибору?

20. Як управлінський аналіз сприяє навчанню організації та запобіганню повторенню помилок?

Теми презентацій та повідомлень

1. Методологія управлінського аналізу: принципи та сучасні підходи до формування висновків.
2. Технологія управлінського рішення: етапи, інформаційні потоки, роль відповідальних осіб.
3. Системний підхід у практиці управління: «ресурси–процеси–результати» як основа аналізу.
4. Процесний підхід: як аналіз процесів підвищує продуктивність і знижує витратність.
5. Ситуаційний підхід: чому «універсальні рішення» часто не працюють.
6. Критерії та обмеження у виборі альтернатив: типові конфлікти і компроміси.
7. Інструменти ранжування альтернатив: порівняльні матриці, бальна оцінка, вагові коефіцієнти.
8. Управлінські помилки: роль даних, припущень і контролю у виникненні невдалих рішень.
9. Управлінський цикл PDCA як інструмент підвищення якості управління.
10. Прикладна аналітика для керівника: як перетворювати результати аналізу на управлінські дії.

Тестові завдання

1. Методологія управлінського аналізу – це:
 - а) перелік фінансових звітів;
 - б) сукупність принципів, підходів і методів аналітичного дослідження для обґрунтування рішень;
 - в) порядок сплати податків;
 - г) інструкція з ведення бухгалтерського обліку.
2. Системний підхід означає:
 - а) аналіз лише фінансових результатів;
 - б) розгляд суб'єкта господарювання як системи взаємопов'язаних елементів;
 - в) аналіз окремо кожного показника без зв'язків;
 - г) оцінювання тільки зовнішнього середовища.
3. Процесний підхід зосереджується на:
 - а) аналізі послідовності операцій і процесів та їх ефективності;
 - б) оцінці тільки конкурентів;
 - в) визначенні макропоказників;
 - г) аудиті звітності.
4. Ситуаційний підхід передбачає, що:
 - а) рішення однакове для всіх умов;
 - б) методи й дані добирають залежно від управлінської ситуації;

- в) аналіз не залежить від контексту;
- г) критерії вибору не потрібні.
- 5. Критерій вибору – це:
 - а) будь-який доступний показник;
 - б) правило/показник, за яким оцінюють і порівнюють альтернативи;
 - в) лише нормативний документ;
 - г) випадкова величина без змісту.
- 6. Обмеження у прийнятті рішення – це:
 - а) показники, що відображають результат;
 - б) умови, які звужують множину допустимих альтернатив;
 - в) лише внутрішні правила;
 - г) оцінка рентабельності.
- 7. Альтернатива управлінського рішення – це:
 - а) уже обраний варіант дій;
 - б) можливий варіант дій, що відрізняється ресурсами та наслідками;
 - в) помилка аналізу;
 - г) лише теоретичне припущення без практичного змісту.
- 8. Ранжування альтернатив – це:
 - а) їх випадковий вибір;
 - б) упорядкування альтернатив за критеріями з урахуванням вагомості;
 - в) відмова від критеріїв;
 - г) оцінка тільки витрат.
- 9. Найбільш повна послідовність прийняття управлінського рішення:
 - а) вибір – контроль – проблема – аналіз;
 - б) проблема – збір даних – аналіз – альтернативи – вибір – реалізація – контроль;
 - в) реалізація – вибір – аналіз – проблема;
 - г) контроль – проблема – вибір.
- 10. Цикл PDCA означає:
 - а) планування–виконання–перевірка–коригування;
 - б) планування–аудит–контроль–аналіз;
 - в) порівняння–групування–оцінка–вибір;
 - г) підготовка–документування–комунікація–аналіз.

Практичні завдання

Практичне завдання 1. Ви уявляєте себе менеджером зміни у суб'єкта господарювання, де за останні три дні збільшилась кількість скарг і повернень. До наради залишилося 20 хвилин. Ваше завдання швидко пройти всі етапи прийняття управлінського рішення у скороченому форматі та підготувати коротку пропозицію дій.

Дані для ситуації: за три дні – частка повернень зросла з 2 відсотків до 4 відсотків; середній час виконання замовлення збільшився з 24 хвилин до 35 хвилин; кількість скарг зросла з 8 до 19.

Завдання: визначте проблему одним реченням, опишіть можливі причини, сформулюйте ціль на найближчий тиждень, запропонуйте дві альтернативи дій, оберіть одну, поясніть вибір двома аргументами, визначте два показники для контролю та як часто їх перевіряти. Наприкінці підготуйте усний виступ до однієї хвилини.

Практичне завдання 2. Суб'єкт господарювання планує запустити нову послугу доставки у сусідньому районі. Є обмеження за бюджетом, персоналом і часом. Немає впевненості у попиті.

Завдання : група ділиться на три команди. Кожна команда отримує один підхід до аналізу і доводить, що саме він найкраще підходить до конкретної управлінської ситуації (підходи: системний, процесний, ситуаційний). Кожна команда пояснює сутність свого підходу, наводить два приклади рішень, які цей підхід допомагає приймати, пропонує план аналізу з п'яти кроків та перелік даних, які потрібно зібрати. Після виступів група голосує за найпереконливішу аргументацію.

Практичне завдання 3. Керівництво обирає між трьома альтернативами для підвищення обсягу продажів: а) знижка 5 % на основний продукт; б) збільшення рекламного бюджету на 40 тис. грн/місяць; в) запуск нового пакета послуг із додатковою цінністю (потрібні одноразові витрати 120 тис. грн, запуск за 2 місяці).

При цьому очікуване зростання виручки відповідно для: а – +6 %, б – +8 %, в – +10 %; вплив на маржинальність: а – знижується, б – майже без змін, в – зростає; строк реалізації: а – 1 тиждень, б – 2 тижні, в – 2 місяці; складність впровадження: а – низька, б – середня, в – висока.

Завдання: оберіть 4 критерії оцінювання (обов'язково: результативність, витратність, строк, складність) і обґрунтуйте наскільки важливий кожен критерій у вашому виборі та оцініть кожну альтернативу за критеріями; розрахуйте підсумкові бали та зробіть висновок; сформулюйте ключові припущення, від яких залежить коректність вибору.

Рекомендовані джерела

1. Вдовічен А. А., Вдовічена О. Г., Чичун В. А. та ін. Менеджмент у питаннях та відповідях: навч. посіб. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с.
2. Гайдаєнко О. М., Шевчук Н. С. Управлінський аналіз: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2015. 151 с.
3. Задорожний З.-М. В., Омецінська І. Я., Богуцька Л. Т. Управлінський облік: приклади, задачі, тести: навч. посіб. 2-ге вид., доп. і перероб. Тернопіль: ВПЦ «Університетська думка», 2020. 211 с.

4. Петруня Ю.Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень: навч. посібн. / за ред. Ю. Є. Петруні. [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
5. Слободянюк О.В., Кібік О.М., Котлубай В.О. Система управлінського обліку як інструмент обґрунтування стратегічних управлінських рішень. Успіхи і досягнення у науці: журнал. 2026. № 2(24) 2026. С. 1225-1234. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-2\(24\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-2(24))

ТЕМА 3.

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО АНАЛІЗУ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Питання до практичного заняття

1. Роль інформації у якості управлінського аналізу та обґрунтуванні управлінських рішень суб'єкта господарювання.
2. Види джерел та потоки даних у системі управління та їх використання в управлінській звітності.
3. Вимоги до інформації для управлінського аналізу та процедура перевірки якості вихідних даних.
4. Організація аналітичної роботи та стандартизація розрахунків показників у внутрішній звітності.
5. Інформаційні ризики та інформаційна асиметрія як фактори викривлення управлінських висновків і управлінських дій.

Основні поняття до теми

Інформаційне забезпечення управлінського аналізу – система збору оброблення зберігання та подання даних і показників що забезпечує підготовку управлінських висновків та управлінських рішень.

Інформаційні ресурси – сукупність даних документів баз знань та показників що доступні суб'єкту господарювання для управління і контролю.

Джерела інформації – внутрішні та зовнішні носії даних що використовуються в управлінському аналізі зокрема облікові дані оперативні журнали внутрішні регламенти дані виробничих і сервісних процесів дані ринку та контрагентів.

Внутрішня управлінська звітність – система звітів і показників для керівників різних рівнів що підтримує планування контроль та коригування управлінських дій.

Показник – вимірювана характеристика процесу ресурсу або результату що використовується для оцінювання стану і динаміки та для контролю виконання рішень.

Паспорт показника – стандартизований опис показника що містить економічний зміст формулу джерела даних періодичність відповідальних осіб та правила інтерпретації.

Вимоги до інформації – властивості даних що визначають їх придатність для аналізу зокрема достовірність повнота актуальність порівнянність узгодженість деталізація та економічність отримання.

Перевірка вихідної інформації – сукупність процедур контролю якості даних що забезпечує їх придатність для управлінського аналізу та знижує ризик помилкових висновків.

Логічна перевірка – контроль змістовної узгодженості даних та виявлення суперечностей наприклад неможливі значення від’ємні обсяги несумісні одиниці виміру.

Арифметична перевірка – контроль правильності підрахунків і формул наприклад узгодженість підсумків з деталями правильність множення і додавання коректність розрахунку відсотків.

Перехресна перевірка – зіставлення даних з різних джерел або підсистем, наприклад, порівняння даних продажів з даними складу і оплат або зіставлення управлінського звіту з первинними документами.

Порівняльна перевірка у часі – перевірка даних через зіставлення з попередніми періодами та виявлення нетипових змін що потребують пояснення.

Інформаційний ризик – імовірність отримання хибних управлінських висновків унаслідок помилок даних затримок оновлення неповноти або викривлення інформації.

Інформаційна асиметрія – ситуація коли різні учасники управлінського процесу володіють різним обсягом або якістю інформації що може викривлювати оцінювання результатів і впливати на управлінські рішення.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Розкрити роль інформаційного забезпечення у системі управлінського аналізу та прийнятті управлінських рішень субекта господарювання.
2. Скласти класифікацію джерел інформації для управлінського аналізу за ознаками внутрішня і зовнішня фінансова і нефінансова оперативна і підсумкова первинна і агрегована та навести приклади.
3. Описати вимоги до інформації для управлінського аналізу та пояснити як порушення кожної вимоги впливає на якість рішення.
4. Розробити перелік процедур перевірки вихідної інформації для одного управлінського звіту включаючи логічну арифметичну перехресну та порівняльну перевірку у часі.
5. Пояснити зміст інформаційної асиметрії на прикладі взаємодії підрозділів та запропонувати заходи зниження асиметрії через стандартизацію показників і регламенти звітності.
6. Підготувати приклад паспорта показника для одного показника результату і одного показника процесу з визначенням джерел даних та відповідальних.

Питання для самоконтролю

1. Що таке інформаційне забезпечення управлінського аналізу?
2. Які групи інформаційних ресурсів використовує суб'єкт господарювання для аналізу?
3. Які джерела інформації належать до внутрішніх а які до зовнішніх?
4. Чим відрізняються фінансові та нефінансові дані у управлінському аналізі?
5. Які вимоги до інформації є критичними для підготовки управлінського рішення?
6. Що означає достовірність та порівнянність даних і як їх забезпечувати?
7. У чому полягає сутність перевірки вихідної інформації?
8. Які задачі розв'язує логічна перевірка даних?
9. Які задачі розв'язує арифметична перевірка даних?
10. У чому полягає перехресна перевірка і коли вона є необхідною?
11. Як застосовується порівняльна перевірка у часі та які помилки вона допомагає виявити?
12. Що таке внутрішня управлінська звітність і чим вона відрізняється від фінансової звітності?
13. Які принципи побудови управлінської звітності для керівника підрозділу?
14. Що таке показник процесу і показник результату та у чому їх відмінність?
15. Для чого потрібен паспорт показника та які елементи він повинен містити?
16. Які типові інформаційні ризики виникають у суб'єкта господарювання?
17. Як інформаційні ризики впливають на план факт аналіз та бюджетний контроль?
18. Що таке інформаційна асиметрія та які наслідки вона має для управління?
19. Які заходи знижують інформаційну асиметрію між підрозділами?
20. Як оформити управлінський висновок якщо є сумніви щодо якості даних?

Теми презентацій та повідомлень

1. Інформаційне забезпечення управлінського аналізу як фактор якості управлінських рішень.
2. Види джерел даних у суб'єкта господарювання та організація інформаційних потоків.
3. Вимоги до даних та практичні процедури контролю якості інформації.
4. Стандартизація показників та паспорти показників як основа порівнянності розрахунків.
5. Управлінська звітність для різних рівнів управління принципи формування та приклади структури.
6. Інформаційні ризики у системі управління та інструменти їх мінімізації.

7. Інформаційна асиметрія у підрозділах причини наслідки та способи зниження.
8. Використання нефінансових даних у контролі процесів і якості сервісу.
9. Оперативні панелі показників як інструмент управлінського контролю.
10. Етичні аспекти роботи з управлінською інформацією та відповідальність за дані.

Тестові завдання

1. Інформаційне забезпечення управлінського аналізу –це:
 - а) система збору, оброблення та подання даних для управлінських висновків і рішень;
 - б) лише фінансова звітність;
 - в) лише бухгалтерські документи;
 - г) лише маркетингові дослідження.
2. До внутрішніх джерел інформації належать:
 - а) дані конкурентів;
 - б) оперативні звіти підрозділів та облікові дані суб'єкта господарювання;
 - в) державні статистичні огляди;
 - г) курси валют.
3. Достовірність інформації означає:
 - а) високу швидкість отримання;
 - б) відповідність даних реальним господарським операціям та відсутність суттєвих помилок;
 - в) наявність великого обсягу даних;
 - г) будь-які дані, що легко зібрати.
4. Логічна перевірка даних – це:
 - а) перевірка правильності підрахунків;
 - б) контроль змістовної узгодженості та виявлення суперечностей;
 - в) перевірка підписів у документах;
 - г) перевірка податкових ставок.
5. Арифметична перевірка даних – це:
 - а) контроль правильності підрахунків, формул і підсумків;
 - б) аналіз ринку;
 - в) оцінювання ризику;
 - г) перевірка графіків роботи.
6. Перехресна перевірка означає:
 - а) порівняння даних тільки з планом;
 - б) зіставлення даних з різних джерел або підсистем для підтвердження узгодженості;
 - в) виключення нефінансових показників;
 - г) заміну даних експертною оцінкою.
7. Порівняльна перевірка у часі –це:
 - а) порівняння показників різних суб'єктів господарювання;
 - б) зіставлення даних з попередніми періодами для виявлення нетипових змін;

- в) розрахунок середнього значення;
- г) розрахунок маржинального доходу.
- 8. Паспорт показника потрібний для:
 - а) зменшення кількості показників;
 - б) стандартизації розрахунку показника та визначення джерел даних і відповідальних;
 - в) заміни бюджету;
 - г) розрахунку податків.
- 9. Інформаційна асиметрія – це:
 - а) ситуація, коли всі мають однакові дані;
 - б) різний доступ до інформації у різних учасників управлінського процесу;
 - в) відсутність ризиків;
 - г) зростання прибутку.
- 10. Інформаційний ризик –це:
 - а) гарантоване зростання результатів;
 - б) ймовірність помилкових висновків через неякісні або несвоєчасні дані;
 - в) зниження запасів;
 - г) збільшення штату.

Практичні завдання

Практичне завдання 1. Підрозділ продажів повідомляє що попит зростає і потрібно збільшувати обсяг. Підрозділ операцій стверджує що якість падає і зростають повернення. Фінансова служба бачить зростання витрат на переробки. Дані у підрозділів різні і частково неузгоджені.

Завдання: визначте, які саме дані і показники потрібні, щоб узгодити позиції підрозділів. Запропонуйте єдиний короткий управлінський звіт на одну сторінку, який зменшує асиметрію. Визначте правила формування даних хто подає коли і як перевіряються дані. Сформулюйте управлінське рішення на наступний тиждень та показники контролю.

Практичне завдання 2. Суб'єкт господарювання переходить на нову систему обліку замовлень. Є ризики дублювання клієнтів втрати історії замовлень помилок у цінах затримки оновлення складу некоректних звітів для керівника.

Завдання : визначте не менше восьми інформаційних ризиків переходу та оцініть їх важливість. Запропонуйте план контролю якості даних на перший місяць після переходу. Визначте процедури логічної арифметичної перехресної та порівняльної перевірки у часі для ключових звітів. Визначте відповідальних осіб та періодичність звітування про якість даних. Запропонуйте критерії, за яких можна вважати перехід успішним з точки зору управлінської аналітики.

Практичне завдання 3. Керівник отримав два звіти за місяць щодо виручки підрозділу. У першому звіті виручка – 1 250 тис. грн, у другому – 1 180 тис.

грн. Обидва звіти підготовлені різними підрозділами. Виявлено, що один звіт враховує повернення в поточному місяці, а інший – у наступному, а також по-різному враховує знижки.

Завдання: визначте, які вимоги якості даних порушені (не менше 4). Запропонуйте правила узгодження визначень (виручка, знижка, повернення) для уникнення різночитань. Запропонуйте процедуру перевірки та погодження управлінських звітів. Сформууйте короткий висновок керівнику: що робити негайно і що – системно.

Практичне завдання 4. Суб'єкт господарювання хоче знизити частку повернень із 4,0 % до 2,5 % за 2 місяці.

Завдання: визначте, які дані необхідні (не менше 12 позицій), зокрема: товар/послуга, причина повернення, канал продажів, підрозділ, час виконання, постачальник, партія тощо. Визначте джерела даних (внутрішні/зовнішні) та відповідальних за їх формування. Запропонуйте 5 перевірок якості даних (логічні, арифметичні, перехресні). Сформууйте структуру щотижневої управлінської звітності для контролю досягнення цілі.

Практичне завдання 5. Ви отримали інформацію про один і той самий період з трьох джерел, але значення не співпадають. Ваше завдання визначити, чому так сталося, і як зробити дані придатними для управлінського аналізу. За один день CRM показує 120 замовлень, касовий звіт показує 112 оплат, служба доставки показує 118 доставок, склад показує 125 відвантажень, служба підтримки зафіксувала 9 скарг.

Завдання: поясніть не менше п'яти причин, чому цифри можуть відрізнятися, навіть якщо йдеться про один день. Сформулюйте прості правила визначень для чотирьох понять замовлення, оплата, доставка, відвантаження, щоб усі підрозділи рахували однаково. Запропонуйте порядок перехресної перевірки даних, тобто які джерела з чим порівнювати і в якій послідовності. Запропонуйте два контрольні співвідношення, які можна перевіряти щодня, щоб швидко бачити помилки даних. Підготуйте короткий висновок для керівника з відповіддю, чи можна на основі цих даних робити управлінські висновки вже зараз, чи потрібне уточнення.

Рекомендовані джерела

1. Антонюк О.П. Економічний аналіз: навч. посіб. Київ: Ліра, 2016. 326 с.
2. Бутко М. П., Бутко І. М., Мащенко В. П. та ін. Теорія прийняття рішень: підручник / за заг. ред. М. П. Бутка. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 360 с. URL: https://digpub.chite.edu.ua/books/menedgment/81_Butko_teorija_pryinatta_rishen.pdf

3. Задорожний З.-М. В., Омецінська І. Я., Богуцька Л. Т. Управлінський облік: приклади, задачі, тести: навч. посіб. 2-ге вид., доп. і перероб. Тернопіль: ВПЦ «Університетська думка», 2020. 211 с.
4. Котлубай В.О., Капустян І.В., Редіна Є.В. Цифрові інновації в інформаційних системах підтримки стратегічних управлінських рішень як фактор зміни економічної ефективності маркетингових стартап-проектів у кризових умовах. Актуальні проблеми сталого розвитку. 2026. Том 3. № 3. С. 161-169. URL: <https://journals.csr.com.ua/index.php/sustainability/uk/article/view/450/507>.
5. Слободянюк О.В., Капустян І.В., Стрижак К.О. Цифрові двійники в інформаційній системі підтримки управлінських рішень. Наукові перспективи: журнал. 2025. № 10(64) 2025. С. 610-620. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/30919/30886>

ТЕМА 4.

СИСТЕМА КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ТА ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІНСЬКОЇ АНАЛІТИКИ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

Питання до практичного заняття

1. Зміст ключових показників результативності та їх роль у досягненні цілей суб'єкта господарювання.
2. Принципи формування системи показників результативності та вимоги до їх якості і порівнянності.
3. Логіка збалансованої системи показників та причинно наслідкові зв'язки між цілями процесами і результатами.
4. Побудова паспортів показників та організація регулярного моніторингу виконання управлінських рішень.
5. Типові помилки у системі показників та ризики поведінкових викривлень у діяльності суб'єкта господарювання.

Основні поняття до теми

Ключовий показник результативності – показник який відображає ступінь досягнення цілей суб'єкта господарювання та використовується для оцінювання результатів і управлінського контролю у визначеному періоді.

Система показників результативності – узгоджена сукупність показників що характеризують ресурси процеси результати та розвиток суб'єкта

господарювання і забезпечують обґрунтування управлінських рішень та контроль їх виконання.

Збалансована система показників – концепція управління що передбачає оцінювання діяльності суб'єкта господарювання через взаємопов'язаний набір показників за кількома напрямками діяльності з метою досягнення стратегічних цілей.

Стратегічна ціль – бажаний довгостроковий стан або результат діяльності суб'єкта господарювання який визначає пріоритети розвитку та задає орієнтири для управлінських рішень.

Стратегічна карта – логічна модель що відображає взаємозв'язки між цілями суб'єкта господарювання та пояснює як зміни у процесах і ресурсах формують результати.

Причинно – наслідковий зв'язок – залежність за якої зміна одного елемента системи управління або процесу зумовлює зміну результату і може бути використана для прогнозування ефектів управлінських дій.

Цільове значення показника – запланований рівень показника який характеризує бажаний результат у визначеному періоді і використовується для оцінювання виконання управлінських рішень.

Допустиме відхилення – межа різниці між фактичним і цільовим значенням показника яка не потребує негайних коригуючих дій за умови збереження стабільності процесу.

Паспорт показника – стандартизований опис показника який містить визначення формулу розрахунку джерела даних періодичність відповідального власника показника цільове значення та правила інтерпретації.

Власник показника – посадова особа або підрозділ відповідальні за формування значення показника вплив на його динаміку та підготовку управлінських пропозицій у разі відхилення.

Показники результату – показники що відображають досягнутий ефект або підсумок діяльності у періоді наприклад прибуток рентабельність частка ринку.

Показники процесу – показники що відображають перебіг операцій і процесів які формують результат наприклад час виконання замовлення частка браку рівень повернень.

Поведінкові викривлення – небажані зміни поведінки працівників або підрозділів спричинені недосконалим добором показників коли досягнення показника підміняє реальну цінність для суб'єкта господарювання.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Розкрити зміст ключових показників результативності та обґрунтувати їх значення для управління суб'єктом господарювання.
2. Описати вимоги до системи показників та пояснити як вони впливають на управлінські висновки і рішення.

3. Розглянути логіку збалансованої системи показників і побудувати причинно наслідковий ланцюг цілей для обраного суб'єкта господарювання.
4. Сформуувати перелік показників для одного напрямку діяльності суб'єкта господарювання та згрупувати їх за видами показники результату показники процесу показники ресурсу показники розвитку.
5. Розробити паспорти щонайменше п'яти показників включаючи визначення формулу джерела даних періодичність відповідального та цільові значення.
6. Навести приклади поведінкових викривлень у системі показників та запропонувати правила запобігання таким викривленням.

Питання для самоконтролю

1. Що розуміють під ключовим показником результативності та для чого він потрібний суб'єкту господарювання?
2. Які відмінності між показниками результату показниками процесу та показниками ресурсу?
3. Які вимоги до показників забезпечують їх придатність для управлінських рішень?
4. Чому обмеження кількості показників у звіті керівника підвищує якість управління?
5. Що означає узгодженість показників із цілями суб'єкта господарювання?
6. У чому полягає баланс між фінансовими і нефінансовими показниками?
7. Які принципи лежать в основі збалансованої системи показників?
8. Як формуються причинно наслідкові зв'язки між цілями процесами і результатами?
9. Що таке стратегічна карта і яке її значення для управлінської аналітики?
10. Що таке паспорт показника та які елементи він має містити?
11. Хто є власником показника і за що він відповідає?
12. Що таке цільове значення показника і як його обґрунтовують?
13. Що таке допустиме відхилення і як встановлюють його межі?
14. Які типові помилки виникають під час добору показників?
15. Як уникнути дублювання показників та різночитання у визначеннях?
16. У чому полягають поведінкові викривлення у системі показників?
17. Як показники можуть стимулювати неефективну поведінку підрозділів?
18. Які правила побудови системи показників знижують ризик викривлень?
19. Як організувати моніторинг показників у різних центрах відповідальності?
20. Які вимоги до даних є критичними для коректного розрахунку показників?

Теми презентацій та повідомлень

1. Роль системи показників у підвищенні результативності управління суб'єктом господарювання.
2. Підходи до формування ключових показників та їх узгодження зі стратегічними цілями.
3. Збалансована система показників як інструмент стратегічного управління і контролю.
4. Причинно – наслідкові зв'язки в управлінській аналітиці та побудова стратегічних карт.
5. Паспорт показника як інструмент стандартизації розрахунків і відповідальності.
6. Поєднання фінансових та нефінансових показників у системі управління.
7. Типові помилки у системі показників та способи їх уникнення.
8. Поведінкові викривлення і маніпуляції показниками у діяльності суб'єкта господарювання.
9. Система показників у центрах відповідальності та її роль у контролі витрат і результатів.
10. Практика перегляду системи показників у період змін і кризових умов.

Тестові завдання

1. Ключовий показник результативності – це:
 - а) показник, що відображає ступінь досягнення цілі та використовується для управлінського контролю;
 - б) будь-який показник фінансової звітності;
 - в) показник, який не має цільових значень;
 - г) показник, що формується лише зовнішніми органами.
2. Система показників результативності призначена для:
 - а) формування податкової звітності;
 - б) узгодження цілей суб'єкта господарювання з оцінюванням результатів і процесів;
 - в) заміни управлінських рішень інтуїцією;
 - г) обліку лише витрат.
3. Збалансована система показників передбачає:
 - а) використання лише фінансових показників;
 - б) оцінювання діяльності за взаємопов'язаним набором показників за кількома напрямками;
 - в) відмову від нефінансових індикаторів;
 - г) застосування лише річних показників.
4. Показники процесу найкраще відображають:
 - а) підсумковий фінансовий результат;
 - б) перебіг операцій, що формують результативність;
 - в) макроекономічні тенденції;

г) структуру статутного капіталу.

5. Паспорт показника містить:

- а) лише назву показника;
- б) визначення, формулу, джерело даних, періодичність, відповідального та правила інтерпретації;
- в) лише бухгалтерський рахунок;
- г) лише графік динаміки.

6. Власник показника відповідає за:

- а) зменшення кількості персоналу;
- б) формування показника, вплив на його динаміку і підготовку управлінських пропозицій;
- в) формування державної статистики;
- г) аудит фінансової звітності.

7. Цільове значення показника означає:

- а) випадкове значення минулого періоду;
- б) запланований бажаний рівень показника у визначеному періоді;
- в) максимальне можливе значення за будь-яких умов;
- г) значення, яке не підлягає перегляду.

8. Допустиме відхилення використовується для:

- а) повної відмови від контролю;
- б) визначення межі відхилення, що не потребує негайних коригуючих дій;
- в) приховування відхилень;
- г) підвищення кількості показників.

9. Основний ризик невдалої системи показників полягає в тому, що:

- а) вона збільшує прибуток;
- б) вона може спричинити поведінкові викривлення і формальний підхід до результатів;
- в) вона завжди зменшує витрати;
- г) вона унеможлиблює контроль.

10. Найкраща практика добору показників передбачає:

- а) максимальну кількість показників для кожного підрозділу;
- б) обмежений набір узгоджених показників з єдиними визначеннями та відповідальними;
- в) використання лише короткострокових показників;
- г) відмову від цільових значень.

Практичні завдання

Практичне завдання 1. Підрозділ продажів повідомляє, що попит зростає і потрібно збільшувати обсяг. Підрозділ операцій стверджує, що якість падає і зростають повернення. Фінансова служба бачить зростання витрат на переробки. Дані у підрозділів різні і частково неузгоджені.

Завдання: визначте, які саме дані і показники потрібні, щоб узгодити позиції підрозділів. Запропонуйте єдиний короткий управлінський звіт на одну сторінку, який зменшує асиметрію. Визначте правила формування даних про

те, хто подає, коли і як перевіряються дані. Сформулюйте управлінське рішення на наступний тиждень та показники контролю.

Практичне завдання 2. У підрозділі клієнтського сервісу запровадили показник кількості оброблених звернень за день. Після цього кількість оброблених звернень зросла на 20 відсотків, але одночасно зросла кількість повторних звернень і скарг, а середня тривалість вирішення проблеми клієнта збільшилась.

Завдання: поясніть у чому полягає поведінкове викривлення у цій ситуації. Запропонуйте зміни до системи показників, щоб зберегти швидкість обробки звернень і підвищити якість вирішення проблеми. Запропонуйте не менше трьох показників якості сервісу і визначте як вони взаємодіють із показником швидкості. Сформулюйте управлінські дії, які має здійснити керівник підрозділу для стабілізації ситуації.

Практичне завдання 3. Умовний суб'єкт господарювання працює на ринку побутових послуг і має стабільну клієнтську базу але темпи зростання сповільнилися. Є проблеми зі строками виконання замовлень і нерівномірним навантаженням персоналу. Керівництво ставить цілі зростання доходу підвищення якості сервісу та оптимізації витрат.

Завдання: об'єднайтесь у групи по 4-6 осіб та сформулюйте місію і три стратегічні цілі на рік. Побудуйте стратегічну карту у вигляді причинно-наслідкового ланцюга з чотирьох блоків (фінансовий результат, клієнти, процеси, розвиток персоналу та інфраструктури). Визначте не менше дванадцяти показників, які вимірюють досягнення цілей і розподіліть їх за блоками стратегічної карти. Підготуйте короткий захист групового рішення на 3-5 хвилин та аргументуйте чому обрані показники є найбільш релевантними.

Рекомендовані джерела

1. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проєктний менеджмент: навч.-метод. посібн. Одеса. 2020. 143 с.
5. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібн. Одеса. 2019. 208 с.
2. Кібік О., Котлубай В., Белоус К., Корнілова О., Калмикова Н., Кузнецова Л. Розробка та реалізація стратегічних рішень в умовах змін: навч. посіб. [Електронне видання]. Одеса: Фенікс, 2024. 216 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/28081>.
3. Петряєва З.Ф. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 372 с.

4. Редіна Є.В. Управлінські рішення бізнес-структур як чинник стійкості в умовах відбудови економіки. Успіхи і досягнення у науці: журнал. 2026. № 5(27). С.2401-2414.
5. Скопенко Н.С., Федулова І.В., Мазник Л.В., Кириченко О.М., Удворгелі Л.І. Економічні ризики: методи вимірювання та управління: навч. посібн. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2021. 348 с.

ТЕМА 5. МЕТОДИКА УПРАВЛІНСЬКОГО АНАЛІЗУ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ.

Питання до практичного заняття

1. Економічний зміст трудових ресурсів та їх роль у формуванні результатів діяльності суб'єкта господарювання.
2. Показники забезпеченості руху та використання персоналу у системі управлінського аналізу.
3. Показники продуктивності праці та фактори її зміни у діяльності суб'єкта господарювання.
4. Аналіз фонду оплати праці та оцінювання ефективності витрат на персонал.
5. Управлінські рішення щодо персоналу на основі результатів аналізу та контролю відхилень.

Основні поняття до теми

Трудові ресурси суб'єкта господарювання – сукупність працівників що перебувають у трудових відносинах із суб'єктом господарювання та формують його виробничий і сервісний потенціал.

Персонал – працівники суб'єкта господарювання які виконують виробничі управлінські та допоміжні функції і забезпечують досягнення цілей діяльності.

Середньооблікова чисельність працівників – середнє значення чисельності персоналу за період що використовується для розрахунку узагальнених показників продуктивності та забезпеченості кадрами.

Рух персоналу – процес приймання переведення та звільнення працівників упродовж періоду який відображає стабільність кадрового складу та якість кадрової політики.

Плинність кадрів – інтенсивність звільнень з ініціативи працівників або за причинами що свідчать про проблеми умов праці мотивації або організації роботи.

Використання робочого часу – характеристика фактичного фонду часу та його втрат що визначає можливості виконання робіт і формування продуктивності.

Фонд робочого часу – сукупність планових і фактичних годин роботи персоналу за період з урахуванням явок неявок понаднормових годин та простоїв.

Продуктивність праці – результативність праці що характеризується обсягом випуску продукції виконаних робіт або наданих послуг у розрахунку на одного працівника або на одну годину робочого часу.

Фонд оплати праці – сума нарахованих виплат працівникам за період включаючи основну і додаткову оплату премії та компенсаційні виплати.

Середня заробітна плата – розмір оплати праці у розрахунку на одного працівника або на відпрацьований час що використовується для оцінювання витрат на персонал і мотиваційної політики.

Ефективність витрат на персонал – співвідношення результатів діяльності і витрат на персонал яке відображає економічну доцільність кадрових рішень та структури оплати праці.

Коефіцієнт укомплектованості – співвідношення фактичної чисельності персоналу до потреби за штатним розписом або планом що характеризує кадрову забезпеченість.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Охарактеризувати трудові ресурси як об'єкт управлінського аналізу та визначити їх вплив на результативність діяльності суб'єкта господарювання.
2. Розглянути систему показників кадрової забезпеченості руху персоналу та використання робочого часу і навести приклади їх застосування.
3. Розкрити зміст продуктивності праці та визначити фактори що впливають на її рівень у різних видах діяльності.
4. Описати підхід до аналізу фонду оплати праці та обґрунтувати взаємозв'язок оплати праці і продуктивності.
5. Підготувати приклад аналітичного висновку щодо проблеми персоналу наприклад плинність кадрів або перевитрата фонду оплати праці з визначенням причин і управлінських дій.
6. Скласти перелік управлінських рішень у сфері персоналу що можуть бути обґрунтовані результатами аналізу і визначити показники контролю виконання.

Питання для самоконтролю

1. Що розуміють під трудовими ресурсами суб'єкта господарювання?
2. Які показники характеризують забезпеченість персоналом?
3. Які показники руху персоналу використовуються у практиці аналізу?
4. У чому полягає економічний зміст плинності кадрів і як її оцінюють?
5. Які основні види втрат робочого часу і як вони впливають на результати?
6. Як розраховується фонд робочого часу та які елементи він містить?
7. Що таке продуктивність праці та які її основні показники?

8. Які фактори визначають зміну продуктивності праці у виробництві і у сфері послуг?
9. У чому полягає аналіз фонду оплати праці та які його завдання?
10. Які причини можуть зумовлювати перевитрату фонду оплати праці?
11. Як оцінити взаємозв'язок між оплатою праці і продуктивністю?
12. Які показники характеризують ефективність витрат на персонал?
13. Як аналіз персоналу пов'язаний із якістю та швидкістю процесів?
14. Які управлінські дії застосовують для зниження плинності кадрів?
15. Як сформувати висновок за результатами аналізу персоналу?
16. Чому важливо розмежовувати короткострокові і довгострокові рішення щодо персоналу?
17. Які ризики виникають при нестачі персоналу та при надлишковій чисельності?
18. Які дані необхідні для якісного аналізу трудових ресурсів?
19. Як забезпечити порівнянність показників персоналу у часі?
20. Які обмеження має аналіз персоналу і як їх враховувати?

Теми презентацій та повідомлень

1. Роль трудових ресурсів у формуванні конкурентних переваг суб'єкта господарювання.
2. Показники кадрової забезпеченості та їх використання у внутрішньому управлінні.
3. Плинність кадрів як управлінська проблема причини наслідки інструменти впливу.
4. Використання робочого часу та резерви підвищення продуктивності.
5. Продуктивність праці як ключовий фактор результативності у виробництві та сервісі.
6. Аналіз фонду оплати праці та підходи до підвищення ефективності витрат на персонал.
7. Розвиток компетенцій персоналу як напрям підвищення результативності.
8. Мотивація персоналу та узгодження оплати праці з результатами.
9. Вплив організації праці та графіків роботи на якість сервісу і витратність.
10. Аналітичний висновок щодо персоналу як інструмент прийняття управлінського рішення.

Тестові завдання

1. Трудові ресурси суб'єкта господарювання – це:
 - а) сукупність працівників що перебувають у трудових відносинах із суб'єктом господарювання;
 - б) лише керівники вищого рівня;
 - в) лише тимчасові працівники;
 - г) будь які особи що проживають на території країни.

2. Плинність кадрів характеризує:

- а) кількість відпрацьованих годин;
- б) інтенсивність звільнень працівників що відображає стабільність кадрового складу;
- в) розмір фонду оплати праці;
- г) кількість продукції на складі.

3. Фонд робочого часу відображає:

- а) лише планові години роботи;
- б) сукупність планових і фактичних годин роботи з урахуванням явок і втрат часу;
- в) лише надурочні години;
- г) лише відпустки.

4. Продуктивність праці – це:

- а) розмір премій працівників;
- б) результативність праці що характеризується обсягом робіт або послуг у розрахунку на працівника або на годину;
- в) кількість працівників у підрозділі;
- г) сума витрат на матеріали.

5. Фонд оплати праці –це:

- а) сума витрат на закупівлі;
- б) сума нарахованих виплат працівникам включаючи основну і додаткову оплату премії та компенсації;
- в) чистий прибуток;
- г) сума податків.

6. Середня заробітна плата визначається як:

- а) фонд оплати праці поділений на середню чисельність або на відпрацьований час;
- б) виручка поділена на витрати;
- в) прибуток поділений на активи;
- г) кількість звільнень поділена на кількість прийнятих.

7. Основним наслідком зростання втрат робочого часу є:

- а) підвищення продуктивності;
- б) зниження можливого обсягу робіт і погіршення результативності;
- в) зменшення потреби у персоналі;
- г) зростання запасів.

8. Коефіцієнт укомплектованості показує:

- а) співвідношення виручки і прибутку;
- б) співвідношення фактичної чисельності до потреби за штатним розписом або планом;
- в) частку витрат у виручці;
- г) частку адміністративних витрат.

9. Ефективність витрат на персонал найчастіше оцінюють через:

- а) співвідношення результатів діяльності та витрат на персонал;
- б) кількість наказів керівника;

- в) кількість звітів;
- г) суму податків.

10. Аналіз трудових ресурсів потрібний насамперед для:

- а) оформлення податкових декларацій;
- б) обґрунтування управлінських рішень щодо чисельності оплати праці організації роботи та розвитку персоналу;
- в) виключно юридичних процедур;
- г) визначення курсу валюти.

Практичні завдання

Практичне завдання 1. Суб'єкт господарювання має планову потребу персоналу у кількості 120 осіб. Фактична чисельність на початок місяця склала 115 осіб. Прийнято 8 осіб, звільнено 10 осіб. Середньооблікова чисельність за місяць – 112 осіб.

Завдання: розрахуйте коефіцієнт укомплектованості на початок і кінець місяця. Визначте чисту зміну чисельності персоналу. Оцініть стабільність кадрового складу за даними приймання і звільнення. Сформулюйте управлінський висновок щодо кадрової ситуації.

Практичне завдання 2. Здобувачі об'єднуються в команди «стратегічних консультантів». Кожна команда обирає одну з компаній: Tesla (2025), Nova Poshta, monobank або Rozetka.

Завдання: розкрити економічний зміст трудових ресурсів саме цієї компанії (людський капітал, інтелектуальний капітал, соціальний капітал). Побудувати «Дерево цінності» (Value Tree) – графічну модель, де корінь – трудові ресурси, а плоди – ключові фінансові та нефінансові результати. Підготувати виступ у форматі TED-style: «Як один інженер/кур'єр/аналітик змінив компанію».

Практичне завдання 3. Виручка підрозділу за квартал становила 9 600 тис грн. Середньооблікова чисельність 80 осіб. У попередньому кварталі виручка 9 000 тис грн за чисельності 90 осіб.

Завдання: розрахуйте продуктивність праці за виручкою на одного працівника у двох кварталах. Визначте зміну продуктивності праці у відсотках. Поясніть за рахунок яких факторів могла відбутися зміна продуктивності праці. Сформулюйте які дані потрібно зібрати щоб перевірити фактори зміни продуктивності.

Практичне завдання 4. У суб'єкта господарювання зросла плинність кадрів у підрозділі сервісу. За квартал звільнилось 18 осіб, з них 10 протягом перших трьох місяців роботи. Керівник підозрює, що проблема в адаптації та графіках роботи.

Завдання: сформулюйте перелік можливих причин зростання плинності кадрів не менше десяти причин. Запропонуйте систему показників для контролю

плинності і адаптації не менше восьми показників. Визначте які дані потрібні для розрахунку показників і хто має відповідати за їх підготовку. Розробіть перелік управлінських дій на наступні два місяці і визначте показники контролю виконання. Підготуйте коротку презентацію групового рішення і аргументуйте логіку добору показників.

Практичне завдання 5. Суб'єкт господарювання надає послуги клієнтам сім днів на тиждень. Є три зміни. У пікові години виникають черги і незадоволеність клієнтів. У непікові години персонал частково простоює. Керівництво хоче знизити витрати на персонал і одночасно підвищити якість обслуговування.

Завдання: визначте які показники описують проблему черги простої якості сервісу витрати на персонал. Запропонуйте два варіанти зміни графіків роботи і розподілу персоналу. Оцініть кожен варіант за критеріями витратність якості сервісу ризику впровадження. Сформулюйте управлінське рішення і план впровадження на місяць. Визначте показники контролю і допустимі межі відхилення для оперативного управління.

Рекомендовані джерела

1. Антонюк О.П. Економічний аналіз: навч. посіб. Київ: Ліра, 2016. 326 с.
2. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібн. Одеса: Фенікс, 2019. 208 с.
3. Котлубай В.О., Корнілова О.В., Кравченко В.В. Мотивація та розвиток персоналу в проєктному менеджменту через маркетингові інструменти. Наукові інновації та передові технології. 2025. № 8(48). С. 389-398. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8\(48\)-389-398](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8(48)-389-398).
4. Кравчук Л. В. Основи менеджменту: навч.-метод. посіб. Рівне: МЕРУ, 2023. 210 с.
5. Слободянюк О.В., Орлов В.М. Економічне обґрунтування управлінських рішень страхових компаній в умовах безпечного соціально-економічного розвитку. Актуальні питання у сучасній науці (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія Економіка», Серія «Державне управління», Серія «Техніка», Серія «Історія та археологія»): журнал. 2025. № 11 (19) 2025. С.72-82. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/31721>

ТЕМА 6.

МЕТОДИКА УПРАВЛІНСЬКОГО АНАЛІЗУ АКТИВІВ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ З УРАХУВАННЯМ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ОБОРОТНИХ АКТИВІВ ТА НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ.

Питання до практичного заняття

1. Економічний зміст активів суб'єкта господарювання та їх роль у забезпеченні безперервності діяльності і формуванні результатів.

2. Методика аналізу основних засобів та оцінювання ефективності їх використання у діяльності суб'єкта господарювання.
3. Методика аналізу оборотних активів та показники їх оборотності ліквідності і достатності.
4. Методика аналізу нематеріальних активів та оцінювання їх внеску у конкурентоспроможність і результативність.
5. Обґрунтування управлінських рішень щодо структури активів оновлення ресурсів та підвищення ефективності використання майна.

Основні поняття до теми

Активи суб'єкта господарювання – ресурси контролювані суб'єктом господарювання внаслідок минулих подій використання яких очікувано забезпечить отримання економічних вигід у майбутньому.

Необоротні активи – активи що використовуються у діяльності протягом тривалого періоду та переносять свою вартість на результати поступово через знос або інші механізми.

Основні засоби – матеріальні необоротні активи що використовуються у виробництві або наданні послуг для адміністративних потреб і мають строк корисного використання понад один рік.

Знос основних засобів – втрата споживчих властивостей та вартості основних засобів у процесі використання або під впливом часу та зовнішніх умов.

Оновлення основних засобів – процес придбання модернізації або заміни основних засобів з метою підвищення їх технічного рівня та ефективності використання.

Фондовіддача – показник ефективності використання основних засобів, що відображає обсяг результату діяльності у розрахунку на одиницю вартості основних засобів.

Фондоємність – показник що характеризує потребу в основних засобах для отримання одиниці результату і є оберненим до фондівіддачі.

Оборотні активи – активи, що споживаються або перетворюються на грошові кошти у межах операційного циклу включаючи запаси дебіторську заборгованість грошові кошти та їх еквіваленти.

Операційний цикл – проміжок часу від придбання ресурсів до отримання грошових коштів від реалізації продукції або послуг.

Оборотність активів – швидкість перетворення активів у грошові кошти, що оцінюється через кількість оборотів за період або тривалість одного обороту.

Ліквідність – здатність активів бути перетвореними у грошові кошти без значної втрати вартості у необхідні строки.

Запаси – матеріальні ресурси, що призначені для споживання у виробництві або для продажу включаючи сировину матеріали незавершене виробництво готову продукцію та товари.

Дебіторська заборгованість – сума коштів яку контрагенти повинні сплатити суб'єкту господарювання за поставлені товари або надані послуги.

Нематеріальні активи – ідентифіковані немонетарні активи без матеріальної форми, які контролюються суб'єктом господарювання та забезпечують майбутні економічні вигоди, наприклад, права інтелектуальної власності програмне забезпечення ліцензії.

Ефективність використання активів – співвідношення результатів діяльності та вартості активів, що відображає якість управління ресурсами і вплив активів на прибутковість та стійкість діяльності.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Розкрити зміст активів як об'єкта управлінського аналізу та пояснити вплив структури активів на результати діяльності суб'єкта господарювання.
2. Описати систему показників аналізу основних засобів включаючи стан рух і ефективність використання та навести приклади їх застосування.
3. Розглянути методику аналізу оборотних активів через показники оборотності запасів дебіторської заборгованості та грошових коштів.
4. Розкрити підхід до аналізу нематеріальних активів і визначити як оцінювати їх внесок у результативність і конкурентоспроможність.
5. Сформулювати приклад управлінської ситуації щодо активів наприклад надлишкові запаси або зростання дебіторської заборгованості і запропонувати дані для аналізу показники та можливі управлінські дії.
6. Підготувати короткий аналітичний висновок щодо пропозицій оптимізації структури активів та підвищення ефективності їх використання.

Питання для самоконтролю

1. Що розуміють під активами суб'єкта господарювання та які їх основні групи?
2. Які показники характеризують стан і використання основних засобів?
3. У чому полягає економічний зміст зносу основних засобів?
4. Як оцінюють ефективність використання основних засобів через фондівіддачу?
5. Які причини можуть зумовлювати зниження фондівіддачі?
6. Які елементи включає оборотні активи та що таке операційний цикл?
7. Як оцінюють оборотність запасів і які управлінські рішення вона підтримує?
8. Які показники використовують для аналізу дебіторської заборгованості?
9. Чому зростання дебіторської заборгованості може створювати ризики ліквідності?
10. Як визначають ліквідність і які підходи до її оцінювання використовують?
11. Які фактори впливають на тривалість операційного циклу?
12. Що таке нематеріальні активи і які приклади є найбільш поширеними?
13. Які складнощі оцінювання нематеріальних активів у управлінському аналізі?

14. Як оцінити внесок нематеріальних активів у результати діяльності?
15. Які управлінські дії підвищують ефективність використання активів?
16. Чому оптимальна структура активів залежить від виду діяльності суб'єкта господарювання?
17. Які дані є необхідними для аналізу запасів та їх достатності?
18. Які ризики пов'язані з надлишковими запасами та з дефіцитом запасів?
19. Як забезпечити порівнянність показників активів у часі?
20. Які обмеження має аналіз активів і як їх враховувати у висновках?

Теми презентацій та повідомлень

1. Активи як ресурсна основа діяльності суб'єкта господарювання та їх роль у формуванні результатів.
2. Показники стану і руху основних засобів та управлінські рішення щодо їх оновлення.
3. Фондовіддача як індикатор ефективності використання основних засобів та чинники її зміни.
4. Управлінський аналіз оборотних активів та скорочення операційного циклу.
5. Аналіз запасів і підходи до управління рівнем запасів у різних видах діяльності.
6. Дебіторська заборгованість і кредитна політика суб'єкта господарювання як фактор фінансової стійкості.
7. Ліквідність та управління грошовими потоками у контексті оборотних активів.
8. Нематеріальні активи як фактор конкурентоспроможності бренду технологій і сервісної якості.
9. Оцінювання ефективності нематеріальних активів у цифровій економіці.
10. Практика управління активами у кризових умовах та підходи до оптимізації структури активів.

Тестові завдання

1. Активи суб'єкта господарювання – це:
 - а) ресурси, контрольовані суб'єктом господарювання, використання яких забезпечить майбутні економічні вигоди;
 - б) лише грошові кошти;
 - в) лише запаси;
 - г) лише обладнання.
2. Основні засоби належать до:
 - а) оборотних активів;
 - б) необоротних активів;
 - в) короткострокових зобов'язань;
 - г) доходів.
3. Фондовіддача показує:
 - а) частку заробітної плати у витратах;
 - б) обсяг результату у розрахунку на одиницю вартості основних засобів;

- в) суму дебіторської заборгованості;
 - г) рівень запасів на складі.
4. Знос основних засобів означає:
- а) збільшення оборотності запасів;
 - б) втрату споживчих властивостей та вартості у процесі використання або з часом;
 - в) зростання прибутку;
 - г) збільшення грошових коштів.
5. Оборотні активи включають:
- а) лише основні засоби;
 - б) запаси, дебіторську заборгованість, грошові кошти;
 - в) лише нематеріальні активи;
 - г) лише статутний капітал.
6. Оборотність активів характеризує:
- а) рівень амортизації;
 - б) швидкість перетворення активів у грошові кошти;
 - в) частку витрат у доході;
 - г) суму податків.
7. Дебіторська заборгованість – це:
- а) зобов'язання суб'єкта господарювання перед постачальниками;
 - б) сума коштів, яку контрагенти повинні сплатити суб'єкту господарювання;
 - в) витрати на персонал;
 - г) дохід від реалізації.
8. Ліквідність означає:
- а) здатність активів швидко перетворюватися у гроші без значної втрати вартості;
 - б) зростання обсягу продажів;
 - в) збільшення фондівіддачі;
 - г) зниження чисельності персоналу.
9. Нематеріальні активи – це:
- а) активи, що мають фізичну форму;
 - б) ідентифіковані активи без матеріальної форми, що забезпечують економічні вигоди;
 - в) лише запаси товарів;
 - г) лише грошові кошти.
10. Ефективність використання активів відображає:
- а) співвідношення результатів діяльності та вартості активів;
 - б) суму штрафів;
 - в) кількість звітів;
 - г) обсяг податків.

Практичні завдання

Практичне завдання 1. Середньорічна вартість основних засобів склала – 8000 тис. грн, виручка – 32 000 тис. грн. У попередньому році середньорічна вартість основних засобів склала – 7500 тис. грн, а виручка 28500 тис. грн.

Завдання: розрахуйте фондовіддачу за два роки. Визначте зміну фондовіддачі у відсотках. Поясніть можливі причини зміни ефективності використання основних засобів. Сформулюйте які додаткові дані потрібні для підтвердження причин.

Практичне завдання 2. Середній залишок запасів за квартал 2 400 тис. грн. Собівартість реалізації за квартал 12 000 тис. грн. У попередньому кварталі середній залишок запасів 2 000 тис. грн, а собівартість реалізації 11 000 тис. грн.

Завдання: розрахуйте оборотність запасів у кількості оборотів за квартал. Розрахуйте тривалість одного обороту запасів у днях, припускаючи, що у кварталі 90 днів. Порівняйте показники двох кварталів і зробіть висновок. Запропонуйте управлінські дії залежно від того чи є запаси надлишковими або недостатніми.

Практичне завдання 3. Виручка підрозділу за квартал становила 9 600 тис. грн. Середньооблікова чисельність 80 осіб. У попередньому кварталі виручка 9 000 тис. грн за чисельності 90 осіб.

Завдання: розрахуйте продуктивність праці за виручкою на одного працівника у двох кварталах. Визначте зміну продуктивності праці у відсотках. Поясніть за рахунок яких факторів могла відбутися зміна продуктивності праці. Сформулюйте які дані потрібно зібрати щоб перевірити фактори зміни продуктивності.

Практичне завдання 4. Обрати дані будь-якої цікавої для Вас компанії за 5 кварталів (запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти, короткострокові зобов'язання, чистий дохід, собівартість).

Завдання в групах: розрахувати та проаналізувати: коефіцієнти оборотності та коефіцієнти поточної, швидкої, абсолютної ліквідності.

Практичне завдання 5. Суб'єкт господарювання розглядає придбання ліцензії на програмне забезпечення для автоматизації обробки замовлень. Вартість ліцензії 600 тис. грн. Очікуваний ефект зниження часу обробки замовлень на 20 відсотків скорочення помилок у замовленнях з 3 відсотків до 1 відсотка та економія витрат на персонал 40 тис. грн на місяць. Строк використання ліцензії три роки.

Завдання в групах: визначте, які показники мають підтвердити ефективність інвестиції. Оцініть очікувані вигоди у грошовому і нефінансовому вимірі. Сформулюйте ризики впровадження і дані які потрібні для уточнення оцінки. Запропонуйте рішення про придбання або

відкладання і обґрунтуйте його. Сформууйте план контролю результатів протягом перших двох місяців після впровадження.

Рекомендовані джерела

1. Гайдаєнко О. М., Шевчук Н. С. Управлінський аналіз: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2015. 151 с.
2. Отливанська Г.А., Грицуленко С.І. Управлінський аналіз та прийняття управлінських рішень. Інструменти бізнес-аналізу: практикум. О.: НУ «ОЮА», 2021. 69 с.
3. Скопенко Н.С., Федулова І.В., Мазник Л.В., Кириченко О.М., Удворгелі Л.І. Економічні ризики: методи вимірювання та управління: навч. посібн. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2021. 348 с.
4. Смерічевський С.Ф., Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навч. посібн. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.
5. Шевців Л. Ю. Управлінський облік: навч. посіб. Львів: Растр-7, 2022. 642 с.

ТЕМА 7.

МЕТОДИКА УПРАВЛІНСЬКОГО АНАЛІЗУ ВИТРАТ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ ТА ЧИННИКІВ ЇХ ФОРМУВАННЯ

Питання до практичного заняття

1. Економічний зміст витрат суб'єкта господарювання та їх роль у формуванні собівартості і фінансових результатів.
2. Класифікація витрат для цілей управлінського аналізу та прийняття управлінських рішень.
3. Поведінка витрат залежно від обсягу діяльності та визначення змінних і постійних витрат.
4. Аналіз структури витрат та виявлення резервів зниження витратності процесів.
5. Обґрунтування управлінських рішень щодо оптимізації витрат та контроль відхилень витрат від планових орієнтирів.

Основні поняття до теми

Витрати суб'єкта господарювання – зменшення економічних вигід у вигляді вибуття активів або зростання зобов'язань що призводить до зменшення власного капіталу і пов'язане з отриманням доходів або забезпеченням діяльності.

Собівартість – сукупність витрат пов'язаних із виробництвом продукції виконанням робіт або наданням послуг у визначеному періоді.

Прямі витрати – витрати які можуть бути безпосередньо віднесені на конкретний продукт послугу або замовлення без суттєвих розподільчих процедур.

Непрямі витрати – витрати які пов'язані з діяльністю в цілому або з групою продуктів та потребують розподілу між об'єктами калькулювання.

Змінні витрати – витрати величина яких змінюється пропорційно або близько пропорційно зміні обсягу діяльності.

Постійні витрати – витрати величина яких у короткостроковому періоді не залежить від обсягу діяльності у межах релевантного діапазону.

Релевантний діапазон – інтервал обсягів діяльності у межах якого припущення про сталий характер витрат і технології є коректним для аналізу та рішень.

Маржинальний дохід – різниця між доходом від реалізації та змінними витратами що показує внесок у покриття постійних витрат і формування прибутку.

Точка беззбитковості – обсяг діяльності за якого маржинальний дохід дорівнює постійним витратам і прибуток дорівнює нулю.

Структура витрат – співвідношення різних видів витрат у загальному обсязі витрат за елементами статтями або центрами відповідальності.

Витратність процесу – рівень витрат ресурсів на виконання процесу або операції що оцінюється через показники витрат на одиницю результату.

Резерви зниження витрат – потенційні можливості скорочення витрат без погіршення необхідного рівня якості та результативності.

Об'єкт калькулювання – продукт послуга замовлення або підрозділ для якого визначається собівартість з метою управлінських рішень.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Розкрити економічний зміст витрат та їх значення для управління результативністю суб'єкта господарювання.
2. Скласти класифікацію витрат для управлінського аналізу за різними ознаками прямі і непрямі змінні і постійні контрольовані і неконтрольовані релевантні і нерелевантні та навести приклади.
3. Пояснити поведінку витрат залежно від обсягу діяльності та навести приклади релевантного діапазону.
4. Описати підхід до аналізу структури витрат за статтями та центрами відповідальності і визначити можливості пошуку резервів.
5. Підготувати приклад управлінської ситуації щодо зростання витратності процесу та сформулювати план збору даних і аналізу причин.
6. Скласти короткий аналітичний висновок із пропозиціями зниження витрат включаючи оцінювання очікуваного ефекту та показники контролю виконання.

Питання для самоконтролю

1. Що розуміють під витратами суб'єкта господарювання?

2. Чим витрати відрізняються від платежів грошових коштів?
3. Які ознаки класифікації витрат є ключовими для управлінського аналізу?
4. У чому різниця між прямими і непрямими витратами?
5. У чому полягає відмінність змінних і постійних витрат?
6. Що таке релевантний діапазон і чому він важливий для аналізу?
7. Що таке маржинальний дохід і які управлінські рішення він підтримує?
8. Як структура витрат впливає на чутливість прибутку до змін обсягу діяльності?
9. Які підходи використовують для аналізу витратності процесів?
10. Що таке резерви зниження витрат і які типові джерела резервів?
11. Як оцінювати витрати за центрами відповідальності?
12. Які витрати доцільно вважати контрольованими на рівні підрозділу?
13. Які типові причини зростання собівартості продукції або послуг?
14. Як визначити, чи є витрати релевантними для конкретного рішення?
15. Які ризики може створювати надмірне скорочення витрат?
16. Які дані необхідні для побудови аналізу витрат за статтями?
17. Як забезпечити порівнянність витрат у часі за умов зміни цін і обсягів?
18. Як пов'язані витрати і якість процесів?
19. Яку роль відіграє аналіз витрат у підготовці управлінської політики ціноутворення?
20. Які обмеження має аналіз витрат і як їх враховувати у висновках?

Теми презентацій та повідомлень

1. Роль аналізу витрат у системі управління суб'єкта господарювання.
2. Класифікація витрат для управлінських рішень та типові помилки у класифікації.
3. Поведінка витрат і релевантний діапазон у практиці управління.
4. Маржинальний дохід як інструмент оцінювання результативності продуктів і замовлень.
5. Структура витрат і пошук резервів підвищення ефективності процесів.
6. Аналіз витрат за центрами відповідальності та розвиток внутрішньої відповідальності.
7. Оцінювання витратності процесів у сервісних і виробничих видах діяльності.
8. Вплив цифровізації на витрати і підходи до оптимізації витрат.
9. Управлінські рішення про скорочення витрат і ризики для якості та репутації.
10. Прикладний управлінський звіт про витрати як основа коригуючих дій.

Тестові завдання

1. Витрати суб'єкта господарювання – це:

- а) зменшення економічних вигід у вигляді вибуття активів або зростання зобов'язань, пов'язане з діяльністю;
- б) будь-які грошові виплати;
- в) лише витрати на персонал;
- г) лише податки.

2. Прямі витрати – це:

- а) витрати, що завжди є постійними;
- б) витрати, які можна безпосередньо віднести на конкретний продукт або послугу;
- в) витрати, які не мають відношення до продукту;
- г) лише адміністративні витрати.

3. Непрямі витрати – це:

- а) витрати, які розподіляються між об'єктами калькулювання;
- б) витрати, які дорівнюють нулю;
- в) лише витрати на матеріали;
- г) лише доходи.

4. Змінні витрати – це:

- а) витрати, що не залежать від обсягу діяльності;
- б) витрати, величина яких змінюється залежно від обсягу діяльності;
- в) витрати, які не можна контролювати;
- г) штрафи.

5. Постійні витрати – це:

- а) витрати, що змінюються пропорційно обсягу діяльності;
- б) витрати, що у короткостроковому періоді не залежать від обсягу діяльності у межах релевантного діапазону;
- в) лише витрати на матеріали;
- г) лише витрати на доставку.

6. Маржинальний дохід – це:

- а) дохід мінус усі витрати;
- б) дохід від реалізації мінус змінні витрати;
- в) прибуток мінус податки;
- г) виручка мінус дебіторська заборгованість.

7. Релевантний діапазон – це:

- а) будь-який обсяг діяльності;
- б) інтервал обсягів діяльності, у межах якого припущення про характер витрат є коректним;
- в) лише максимальний обсяг;
- г) лише мінімальний обсяг.

8. Структура витрат – це:

- а) лише витрати на персонал;
- б) співвідношення видів витрат у загальному обсязі за елементами або статтями;
- в) лише виручка;

г) лише прибуток.

9. Точка беззбитковості – це:

- а) обсяг діяльності, за якого прибуток максимальний;
- б) обсяг діяльності, за якого маржинальний дохід дорівнює постійним витратам;
- в) обсяг діяльності, за якого змінні витрати дорівнюють нулю;
- г) обсяг діяльності, за якого виручка дорівнює дебіторській заборгованості.

10. Резерви зниження витрат – це:

- а) будь-які скорочення витрат без аналізу;
- б) потенційні можливості скорочення витрат без погіршення необхідної якості;
- в) зростання витрат;
- г) збільшення податків.

Практичні завдання

Практичне завдання 1.

Ви – аналітик невеликої кондитерської «Солодкий куток» в Одесі. Власниця помітила, що за останні три місяці витрати зросли, а прибуток впав, хоча кількість замовлень залишилась майже незмінною. Вона каже: «Я витрачаю більше, але не розумію на що саме». Дані за місяць:

- Борошно, цукор, масло, яйця (інгредієнти): 148 000 грн
- Пакування та одноразовий посуд: 22 000 грн
- Комісія агрегаторів Glovo/Bolt Food (15% від виручки): 31 500 грн
- Оренда приміщення: 38 000 грн
- Зарплата 4 кондитерів (ставки): 96 000 грн
- Зарплата кур'єра (відрядна, 45 грн/замовлення): 13 500 грн
- Витрати на генератор та дизель: 67 000 грн (місяць тому – 24 000 грн)
- Реклама в Instagram: 8 000 грн
- Обслуговування обладнання: 12 000 грн
- Виручка: 210 000 грн

Завдання:

1. Розподіліть усі витрати на змінні та постійні. Для кожної статті обґрунтуйте своє рішення.
2. Визначте прямі та непрямі витрати відносно одного торта (основний продукт).
3. Розрахуйте маржинальний дохід та коефіцієнт маржинальності. Що вони означають для власниці?
4. Визначте структуру витрат у відсотках. Яка стаття є найбільш проблемною і чому?
5. Витрати на генератор зросли втричі. Поясніть, як це впливає на структуру витрат і чутливість прибутку до зміни обсягу продажів.
6. Підготуйте короткий аналітичний висновок для власниці з визначенням трьох резервів зниження витрат та очікуваним ефектом від кожного.

Практичне завдання 2.

Проаналізуйте наступні ситуації. Для кожної визначте, яка помилка допущена у класифікації або інтерпретації витрат, та сформулюйте коректний управлінський висновок.

Ситуація 1. Власник автомийки каже: «Оренда – це змінні витрати, бо коли машин немає – я теж не хочу платити». Він скорочує кількість змін персоналу і дивується, чому прибуток не зростає.

Ситуація 2. Керівниця салону краси радіє: «Ми скоротили витрати на навчання майстрів на 40 000 грн – це чиста економія». Через два місяці три клієнти залишили негативні відгуки, а один майстер пішов до конкурента.

Ситуація 3. Менеджер піцерії вважає, що витрати на доставку є постійними, бо «кур'єри все одно їдуть». Він закладає однакову суму в бюджет незалежно від кількості замовлень.

Ситуація 4. Директор ІТ-компанії каже: «Всі наші витрати – це зарплата розробників, тому аналіз структури витрат нам не потрібен». Витрати на хмарні сервіси за рік зросли з 18 000 до 94 000 грн непомітно.

Завдання:

1. Для кожної ситуації визначте помилку у класифікації або логіці аналізу витрат.
2. Поясніть, до якого хибного рішення ця помилка вже призвела або може призвести.
3. Сформулюйте коректний підхід до аналізу витрат у кожній ситуації.
4. Для ситуації 3 розрахуйте релевантний діапазон: якщо один кур'єр обслуговує 40–80 замовлень на день, а піцерія має 3 кур'єри – при якому обсязі замовлень структура витрат на доставку кардинально зміниться?

Практичне завдання 3.

Фітнес-студія «ActiveLife» надає три види послуг: індивідуальні тренування (ІТ), групові заняття (ГЗ) та онлайн-програми (ОП). Дані за місяць:

- Виручка: ІТ – 180 000 грн, ГЗ – 240 000 грн, ОП – 90 000 грн
- Змінні витрати: ІТ – 54 000 грн, ГЗ – 72 000 грн, ОП – 18 000 грн
- Постійні витрати на весь бізнес: оренда залу – 85 000 грн, зарплата адміністратора – 22 000 грн, генератор та комунальні – 48 000 грн, маркетинг – 15 000 грн

Завдання:

1. Розрахуйте маржинальний дохід та коефіцієнт маржинальності для кожного виду послуг. Який напрям найефективніший з точки зору покриття постійних витрат?
2. Розподіліть постійні витрати між трьома напрямками пропорційно виручці. Визначте прибуток кожного напрямку після розподілу.
3. Власник розглядає відмову від онлайн-програм, бо «вони найменші». Чи правильне це рішення – обґрунтуйте через аналіз маржинального доходу та структури постійних витрат.

4. *Витрати на генератор зросли з 18 000 до 48 000 грн через відключення. Покажіть, як це вплинуло на точку беззбитковості всього бізнесу.*
5. *Запропонуйте три управлінських рішення щодо оптимізації витрат студії з конкретним розрахунком очікуваного ефекту.*

Практичне завдання 4.

Перед вами – фрагмент управлінського звіту про витрати логістичної компанії за березень 2026. Звіт підготував стажер.

«Витрати на паливо зросли на 38% – це дуже погано, треба скоротити кількість маршрутів. Витрати на зарплату водіїв знизились на 12% – відмінний результат, команда молодці. Загальні витрати зросли на 9% – несуттєве відхилення, все під контролем. Пропонуємо скоротити два маршрути з найбільшими витратами на пальне».

Додаткові дані: кількість доставок у березні зросла на 22% порівняно з планом. Ціна дизелю зросла на 15%. Два водії звільнились і їх замінили менш досвідченими з нижчою ставкою.

Завдання:

1. *Визначте всі аналітичні помилки та некоректні висновки у звіті стажера.*
2. *Побудуйте гнучкий бюджет для фактичного рівня 22% зростання доставок та покажіть реальну картину відхилень.*
3. *Розкладіть відхилення витрат на паливо на цінове відхилення та відхилення ефективності використання.*
4. *Поясніть, чому зниження витрат на зарплату водіїв може бути несприятливим відхиленням, а не позитивним результатом.*
5. *Напишіть коректний управлінський висновок за структурою – що відбулося, можливі причини, що перевірити та які рішення розглянути.*

Практичне завдання 5.

Уявіть, що ви – команда управлінських аналітиків, яку запросив власник мережі з трьох піцерій для комплексного аналізу витрат. Мережа прибуткова, але власник відчуває, що «гроші кудись зникають». Дані за квартал по всій мережі:

- Виручка: 3 600 000 грн (1 200 000 грн на точку)
- Інгредієнти та пакування (змінні, прямі): 1 080 000 грн
- Комісія агрегаторів 18% від виручки через доставку (60% продажів): 388 800 грн
- Зарплата кухарів відрядна (180 грн/замовлення, 6 000 замовлень/квартал): 1 080 000 грн
- Оренда трьох приміщень: 360 000 грн
- Зарплата менеджерів та адміністраторів: 216 000 грн
- Витрати на генератори та дизель: 312 000 грн (план був 96 000 грн)
- Маркетинг та реклама: 72 000 грн
- Обслуговування обладнання: 48 000 грн

Додатковий контекст:

- Точка 1 (центр міста) – виручка 600 000 грн, найвища оренда 180 000 грн/квартал
- Точка 2 (спальний район) – виручка 480 000 грн, оренда 96 000 грн/квартал
- Точка 3 (біля університету) – виручка 480 000 грн, оренда 84 000 грн/квартал, зачинена у серпні через відключення
- Витрати на генератор розподілились нерівномірно – точка 3 споживала 55% через застаріле обладнання

Завдання:

1. Розподіліть усі витрати мережі на змінні та постійні, прямі та непрямі. Розрахуйте загальний маржинальний дохід та коефіцієнт маржинальності мережі.
2. Розподіліть витрати між трьома точками та визначте маржинальний дохід кожної. Яка точка найефективніша з точки зору покриття постійних витрат?
3. Точка 3 зачинялась у серпні – розрахуйте «ціну простою» за місяць (недоотримана виручка мінус зекономлені змінні витрати плюс незмінні постійні витрати).
4. Витрати на генератор перевищили план утричі. Розкладіть відхилення на цінову складову (ціна дизелю зросла з 62 до 69 грн/л) та складову обсягу (фактичне споживання перевищило план). Яка складова важливіша?
5. Власник розглядає закриття точки 3 та переведення її клієнтів на доставку з точки 2. Оцініть це рішення через аналіз релевантних та нерелевантних витрат – які витрати зникнуть, які залишаться, який буде фінансовий ефект?
6. Запропонуйте комплексний план оптимізації витрат мережі з конкретними заходами, очікуваним ефектом у гривнях та показниками контролю виконання.

Рекомендовані джерела

1. Гайдаєнко О. М., Шевчук Н. С. Управлінський аналіз: навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2015. 151 с.
2. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз: навч. посібник. [Електронне видання]. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 238 с. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/09/Dropa-Navchalnyy-posibnyk-2024.pdf>
3. Кібік О., Котлубай В., Белоус К., Корнілова О., Калмикова Н., Кузнецова Л. Розробка та реалізація стратегічних рішень в умовах змін: навч. посіб. [Електронне видання]. Одеса: Фенікс, 2024. 216 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/28081>.

4. Отливанська Г.А., Грицуленко С.І. Управлінський аналіз та прийняття управлінських рішень. Інструменти бізнес-аналізу: практикум. О.: НУ «ОЮА», 2021. 69 с.
5. Партин Г. О., Загородній А. Г., Ясінська А. І., Воскресенська Т. І., Дзьоба Н. Б. Управлінський облік: практикум. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. 364 с. URL: <https://vlp.com.ua/node/17876>

ТЕМА 8.

БЮДЖЕТУВАННЯ ТА АНАЛІЗ ВІДХИЛЕНЬ У СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

Питання до практичного заняття

1. Сутність бюджетування як інструменту планування, координації, мотивації та контролю в системі управлінських рішень.
2. Основні види бюджетів: операційні, фінансові, майстер-бюджет, статичні та гнучкі бюджети – відмінності та коли який застосовувати.
3. Сучасні підходи до бюджетування в умовах нестабільності (rolling budgets, beyond budgeting, zero-based budgeting) – чому вони стають популярними в Україні та світі станом на 2025–2026 роки.
4. Аналіз відхилень «план–факт»: сутність, класифікація (за ціною, кількістю, ефективністю, обсягом), причини виникнення та управлінська реакція.
5. Поведінкові аспекти: «бюджетні ігри», мотивація центрів відповідальності, участь працівників у процесі бюджетування та як уникнути демотивації.

Основні поняття до теми

Бюджетування – процес створення, затвердження та постійного моніторингу фінансових планів, який допомагає узгодити ресурси з цілями компанії та контролювати їх використання.

Майстер-бюджет – повний набір взаємопов'язаних бюджетів (продажі, виробництво, закупівлі, грошові потоки, прибутки та збитки, баланс).

Гнучкий бюджет – бюджет, який автоматично коригується на фактичний рівень активності (продажів, виробництва), щоб порівняння з фактом було справедливим.

Статичний бюджет – жорсткий план на фіксований обсяг, який не змінюється протягом періоду.

Rolling budget (ковзаючий бюджет) – бюджет, який постійно оновлюється (наприклад, щомісяця додається новий місяць, а старий відпадає), щоб план завжди охоплював 12 місяців вперед.

Beyond budgeting – сучасна філософія, яка замінює жорсткі річні бюджети відносними цілями (KPI), швидкими прогнозами та децентралізацією рішень (особливо актуально для динамічних ринків і в умовах війни/кризи).

Відхилення – різниця між плановими (бюджетними / нормативними) та фактичними значеннями показників.

Аналіз відхилень – процес пояснення причин відхилень та прийняття рішень для виправлення ситуації або зміни плану.

Центр відповідальності – підрозділ або менеджер, який відповідає за конкретні бюджетні показники (витрати, доходи, прибуток, інвестиції).

Бюджетні ігри – маніпуляції з бюджетом (заниження доходів, завищення витрат), щоб потім легко перевиконувати план і отримувати бонуси.

Зміст завдання самостійної роботи

1. Опишіть, як бюджетування впливає на цикл прийняття управлінських рішень (планування → виконання → контроль → коригування).
2. Порівняйте традиційне річне бюджетування з rolling budget та beyond budgeting: переваги, недоліки, коли який підхід кращий для малого бізнесу в Україні 2025–2026 рр.
3. Поясніть, чому гнучкий бюджет дає точнішу картину ефективності менеджера, ніж статичний. Наведіть приклад з кавової доставки.
4. Складіть класифікацію видів бюджетів за 7–8 ознаками (за періодом, за рівнем деталізації, за гнучкістю, за функціональним призначенням тощо) і наведіть по 1 прикладу для кожної.
5. Обґрунтуйте, як аналіз відхилень може стати інструментом мотивації, а може – демотивації. Запропонуйте 4–5 правил, щоб аналіз відхилень працював на користь компанії.

Питання для самоконтролю

1. У чому головна мета бюджетування?
2. Чим відрізняється гнучкий бюджет від статичного?
3. Що таке rolling budget і чому він корисний в умовах нестабільності?
4. Які основні переваги beyond budgeting порівняно з класичним бюджетуванням?
5. Назвіть 4–5 типових причин відхилень за матеріалами.
6. Чому важливо розрізняти контрольовані та неконтрольовані відхилення?
7. Що таке «бюджетні ігри» і як їх зменшити?
8. Які етапи має процес бюджетування в компанії?
9. Як участь працівників у бюджетуванні впливає на їх мотивацію?
10. Чому в 2025–2026 рр. багато компаній переходять на ковзаючі прогнози?
11. Яка роль центрів відповідальності в аналізі відхилень?
12. Назвіть типові помилки при складанні бюджету.
13. Як цифрові інструменти (BI, ERP) змінюють бюджетування та аналіз відхилень?
14. Чому аналіз відхилень не повинен бути лише покаранням?

15. Що відбувається з бюджетом, якщо він надто деталізований?
16. Як пов'язані бюджетування та контролінг?
17. Які ризики виникають, якщо ігнорувати відхилення?
18. Наведіть приклад, коли статичний бюджет вводить керівника в оману.
19. Як правильно структурувати короткий звіт про відхилення для керівника?

Теми презентацій та повідомлень

1. Реальні кейси та перспективи «Beyond budgeting» в українських компаніях.
2. Rolling budgets для малого бізнесу.
3. Аналіз відхилень – інструмент мотивації чи демотивації? Поведінкові аспекти.
4. Порівняльна характеристика гнучкого бюджету та статичного.
5. Цифровізація бюджетування: Power BI, Google Sheets, ERP для малого бізнесу.
6. Zero-based budgeting: коли варто починати «з нуля» в умовах кризи.
7. Майстер-бюджет кавової компанії з доставкою.
8. Вплив війни та енергетичної кризи на бюджетування в Україні.
9. Еволюція управлінського підходу від традиційного бюджету до відносних цілей KPI.

Тестові завдання

1. Бюджетування виконує всі функції, крім:
 - а) планування;
 - б) мотивації;
 - в) зовнішнього аудиту;
 - г) контролю.
2. Гнучкий бюджет коригується на:
 - а) інфляцію;
 - б) фактичний обсяг діяльності;
 - в) курс гривні;
 - г) податки.
3. Rolling budget – це бюджет, який:
 - а) складається раз на рік;
 - б) постійно оновлюється і завжди дивиться на 12 місяців вперед;
 - в) не змінюється протягом року;
 - г) тільки для великих корпорацій.
4. Beyond budgeting передбачає:
 - а) жорсткі річні бюджети;
 - б) відносні цілі та швидкі прогнози;
 - в) скасування будь-якого планування;
 - г) тільки top-down підхід.

5. Центр відповідальності – це:
 - а) зовнішній аудитор;
 - б) підрозділ, за яким закріплені конкретні бюджетні показники;
 - в) банк-кредитор;
 - г) податкова інспекція.
6. Аналіз відхилень потрібен насамперед для:
 - а) покарання винних;
 - б) пояснення причин і прийняття коригуючих рішень;
 - в) зовнішньої звітності;
 - г) ігнорування факту.
7. Типова «бюджетна гра» – це:
 - а) завищення планових доходів;
 - б) завищення планових витрат, щоб потім легко перевиконати;
 - в) точне планування;
 - г) відмова від бюджету.
8. Найкращий підхід для компанії в умовах частого коливання продажів:
 - а) статичний бюджет;
 - б) rolling budget;
 - в) відсутність бюджету;
 - г) тільки zero-based.
9. Участь працівників у бюджетуванні зазвичай:
 - а) знижує мотивацію;
 - б) підвищує мотивацію та точність плану;
 - в) не впливає;
 - г) заборонена.
10. Надмірна деталізація бюджету часто призводить до:
 - а) кращого контролю;
 - б) демотивації та маніпуляцій;
 - в) швидших рішень;
 - г) повного усунення ризиків

Практичні завдання

Практичне завдання 1. Уявіть, що Ви – аналітик у кавовій компанії з доставкою в Одесі. Керівник каже: «Останні два тижні продажі гірші, ніж планували, але я не розумію чому». У вас є дані за тиждень: план – 800 замовлень, факт – 720; планова собівартість інгредієнтів на замовлення – 85 грн, фактична – 98 грн; використано інгредієнтів на 72000 грн замість планових 61200 грн.

Завдання: визначте об'єкт і предмет аналізу. Поставте 5 уточнювальних питань керівнику. Запропонуйте 6 ключових показників, які варто відстежувати наступні 2 тижні, і поясніть чому саме ці. Підготуйте короткий висновок для керівника щодо ситуації з виявленням трьох

можливих причин та пропозиціями щодо наступних управлінських кроків компанії.

Практичне завдання 2. Проаналізуйте наступні ситуації:

Ситуація 1. Автосервіс: План на місяць – 320 нормо-годин ремонту. Факт – 410 нормо-годин. Витрати на запчастини (масло, фільтри, гальмівні колодки) перевищили план на 42 000 грн. Майстер-приймальник каже: «Закупник знову все зіпсував – ціни на запчастини злетіли, треба його карати або міняти постачальника».

Ситуація 2. Фітнес-студія: План – 480 абонементів на місяць (або 1 920 відвідувань). Факт – 380 абонементів (1520 відвідувань). Витрати на комуналку та прибирання нижче плану на 18000 грн. Власниця радіє: «Ми економимо на всьому – команда молодці, можна роздати премію за економію».

Ситуація 3. Інтернет-магазин жіночого одягу: План продажів – 1 200 одиниць одягу. Факт – 1210 одиниць (майже в план). Але витрати на рекламу в Instagram/TikTok виявилися на 28 000 грн вищими. Маркетолог спокійно: «Відхилення не критичне, ринок такий, не варто хвилюватися».

Ситуація 4. Перукарня: План – 650 клієнтів за місяць. Факт – 820 клієнтів (завдяки акції та сарафанному радіо). Витрати на зарплату майстрів перевищили план на 35000 грн. Керівниця каже: «Майстри перепрацювали – треба скоротити штат або знизити ставки, бо бюджет по зарплаті зірваний».

Ситуація 5. Маленька ІТ-агенція: План – 4 проєкти на місяць (сумарно 1200 годин розробки). Факт – 3 проєкти (950 годин). Витрати на електроенергію та інтернет значно нижче плану (економія 12 000 грн через відключення світла та перехід на Starlink). Керівник радісно: «Ми супер-економні в умовах кризи – всім бонуси за ефективність!».

Завдання: для кожної ситуації поясніть, чому статичний бюджет вводить в оману, як гнучкий бюджет в сукупності з правильним аналізом відхилень дає реальну картину ефективності. Підготуйте короткий управлінський висновок для власника/директора.

Практичне завдання 3. Текст «аналітичного висновку» з типовими помилками та маніпуляціями : «Витрати на маркетинг зросли на 25 %, значить реклама погана. Виручка зросла лише на 4 %, тому треба скоротити маркетинг. Кількість скарг зросла – винна доставка. Найкраще – зменшити бюджет і звільнити 2 кур'єрів».

Завдання: підкресліть/виділіть усі некоректні твердження та поясніть, чому вони помилкові або потребують перевірки. Запропонуйте коректний висновок, який би включав три елементи щодо того, що сталося, щодо можливі причини та щодо того, що перевірити).

Практичне завдання 4. Статичний бюджет компанії складає – 800 замовлень, витрати на інгредієнти – 68000 грн. Фактичний бюджет складає – 950 замовлень, а витрати – 82000 грн.

Завдання: покажіть, як статичний бюджет вводять в оману. Перерахуйте на гнучкий бюджет і покажіть реальну картину. Запропонуйте 2–3 управлінські рішення на основі правильного аналізу.

Практичне завдання 5. Бізнес працює в умовах частоті енергокризи з графіками відключень 6/6–8/8 годин або довше в пікові навантаження, зростанням витрат на генератори (дизель +30–50 %). Продажі падають через відсутність клієнтів під час блекаутів. Інфляція матеріалів +12–15 %, зарплати +15 %. Уявіть, що Ви є командою менеджменту малого бізнесу, який складає бюджет на наступний квартал. Кожен центр відповідальності подає свої пропозиції, але є відхилення від попереднього плану.

Бізнес 1: Кав'ярня з доставкою + маленька пекарня

Попередній план на квартал:

- Виручка: 2400000 грн
- Витрати на електроенергію + генератори/дизель: 220000 грн
- Інші змінні витрати (інгредієнти, упаковка, доставка): 1080000 грн
- Постійні витрати (оренда, зарплата, маркетинг): 720000 грн
- Прогнозоване відхилення: 0 % як ідеальний сценарій без блекаутів.

Факт за березень 2026 (перший місяць кварталу):

- Відключення: ~180 годин (~6 годин/день у середньому)
- Витрати на дизель/генератори: 145000 грн замість планових 73000 грн; споживання ~25 л/год при ціні 69 грн/л
- Виручка: 620 000 грн замість планових 800 000 грн; -22 %, бо клієнти не приходять/не замовляють під час відключень
- Інші змінні витрати: 280000 грн, зменшилися пропорційно продажам.
- Постійні витрати: 240000 грн, зарплата +15 % через інфляцію, маркетинг скоротили.

Бізнес 2: Салон краси / барбершоп «Glamour Line»

- Попередній план на квартал :
 - Виручка: 1800000 грн
 - Витрати на електроенергію + генератори/дизель: 160000 грн
 - Інші змінні витрати (косметика, інструменти, одноразові матеріали): 540000 грн
 - Постійні витрати (оренда, зарплата майстрів, реклама): 720000 грн
 - Прогнозоване відхилення: 0 %.
- Факт за березень 2026:
 - Відключення: ~180 годин
 - Витрати на дизель/генератори: 105 000 грн (замість планових 53000 грн; споживання ~18 л/год при ціні 69 грн/л, бо сушарки, лампи, стерилізатори)
 - Виручка: 480 000 грн (замість планових 600 000 грн; -20 %, клієнти переносять візити або йдуть до конкурентів з генераторами)

- Інші змінні витрати: 140 000 грн (зменшилися пропорційно)
- Постійні витрати: 250 000 грн (зарплата майстрів +18 % для утримання, реклама в Instagram скоротили).

Завдання для кожної групи (по одному бізнесу): побудуйте гнучкий бюджет на квартал (квітень–червень) з урахуванням двох сценаріїв:

- **Б а з о в и й:** **В і д к л ю ч е н н я** **≈150**
г о д и н / м і с я ц ь , д и з е л ь 69 г р н / л , п р о д а ж і –15 %
в і д п л а н у .

- **П о г а н и й:** **В і д к л ю ч е н н я** **≈200+**
г о д и н / м і с я ц ь , д и з е л ь 72 г р н / л , п р о д а ж і –30 %.

Обговоріть: чи варто переходити на щомісячне оновлення плану на 12 місяців вперед (rolling budget) або елементи beyond budgeting? Запропонуйте 4–5 антикризових рішень (наприклад: графік роботи під відключення, інвестиції в акумулятори/Starlink, перехід на онлайн-записи, державна допомога до 15000 грн на генератори, скорочення непотрібних витрат).

Рекомендовані джерела

1. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз: навч. посібник. [Електронне видання]. Львів:ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 238 с. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/09/Dropa-Navchalnyy-posibnyk-2024.pdf>
2. Кібік О., Котлубай В., Слободянюк О., Редіна Є., Корнілова О., Капустян І. Управління проєктами в умовах нестабільності: навч. посібн. Нац. ун-т «Одеська юрид. академія». Одеса, 2026. 236 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/32921>
3. Отливанська Г.А., Грицуленко С.І. Управлінський аналіз та прийняття управлінських рішень. Інструменти бізнес-аналізу: практикум. О.: НУ «ОЮА», 2021. 69 с.
4. Смерічевський С.Ф., Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навч. посібн. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.
5. Шевців Л. Ю. Управлінський облік: навч. посіб. Львів: Растр-7, 2022. 642 с.

ТЕМА 9.

МЕТОДИКА АНАЛІЗУ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТА БЕЗЗБИТКОВОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

Питання до практичного заняття

1. Мета та завдання аналізу беззбитковості як інструменту управлінських рішень.
2. Класифікація витрат на змінні та постійні.
3. Точка беззбитковості та методи її розрахунку.

4. Маржинальний дохід, коефіцієнт маржинальності та операційний важіль: взаємозв'язок та управлінська інтерпретація.
5. Запас фінансової міцності та аналіз чутливості: як оцінити ризики бізнесу та прийняти рішення про ціноутворення, асортимент, масштаб.
6. Аналіз відхилень фактичних результатів від планових показників.
7. Особливості аналізу безбитковості в умовах енергетичної кризи та воєнного часу в Україні 2025–2026 рр.

Основні поняття до теми

Безбитковість – стан, за якого загальна виручка від реалізації дорівнює загальним витратам, тобто підприємство не отримує ні прибутку, ні збитку.

Точка безбитковості (ВЕР) – обсяг продажів (у натуральному або грошовому вираженні), при якому сукупний маржинальний дохід покриває всі постійні витрати.

Маржинальний дохід (МД) – різниця між виручкою від реалізації та змінними витратами; показує, скільки коштів залишається на покриття постійних витрат і формування прибутку.

Коефіцієнт маржинальності (КМ) – частка маржинального доходу у виручці; показує, скільки копійок маржинального доходу приносить кожна гривня виручки.

Змінні витрати – витрати, які змінюються пропорційно до обсягу виробництва або продажів (сировина, пакування, комісія агрегаторів, відрядна зарплата).

Постійні витрати – витрати, які не залежать від обсягу діяльності в короткостроковому періоді (оренда, ставки адміністративного персоналу, амортизація).

Операційний важіль – співвідношення постійних та змінних витрат у структурі витрат компанії; чим він вищий, тим сильніше зміна виручки впливає на прибуток.

Запас фінансової міцності (ЗФМ) – різниця між фактичною або плановою виручкою та точкою безбитковості; показує, наскільки можуть впасти продажі до настання збитку.

Аналіз чутливості – дослідження того, як зміна одного або кількох ключових параметрів (ціни, обсягу, витрат) впливає на прибуток і точку безбитковості.

Гнучкий бюджет – бюджет, скоригований на фактичний обсяг діяльності, що дає змогу коректно порівняти планові та фактичні витрати і виявити реальні відхилення.

Відхилення – різниця між фактичними та плановими (нормативними) показниками; може бути сприятливим (F) або несприятливим (U).

Зміст завдання самостійної роботи

1. Поясніть різницю між бухгалтерським та управлінським підходом до класифікації витрат. Чому для аналізу беззбитковості важливо правильно розділити витрати на змінні та постійні?
2. Розрахуйте точку беззбитковості для невеликого бізнесу на ваш вибір (кав'ярня, салон, ательє тощо) різними методами та порівняйте результати.
3. Поясніть концепцію операційного важеля на прикладі двох бізнесів з різною структурою витрат (один з переважно постійними витратами, інший – зі змінними). Який з них ризикованіший і чому?
4. Проаналізуйте вплив зростання витрат на генератори/дизель на точку беззбитковості малого бізнесу. Побудуйте числовий приклад для умов 2025–2026 рр.: до та після введення графіків відключень.
5. Обґрунтуйте, як аналіз беззбитковості допомагає приймати рішення про ціноутворення, зміну асортименту або відмову від збиткового напрямку діяльності. Наведіть 3 конкретних управлінських рішення з вашого прикладу.

Питання для самоконтролю

1. Що таке точка беззбитковості і що вона показує менеджеру?
2. Чим відрізняються змінні витрати від постійних? Наведіть по 3 приклади кожного типу для кав'ярні.
3. Як розрахувати ВЕР методом маржинального доходу?
4. Що таке коефіцієнт маржинальності і як його інтерпретувати?
5. Що показує запас фінансової міцності? Як визначити його у відсотках?
6. Як операційний важіль впливає на ризик бізнесу?
7. Чому графік беззбитковості може вводити в оману при нелінійній поведінці витрат?
8. Як зміна ціни на 10% вплине на точку беззбитковості?
9. Що таке аналіз чутливості і як він допомагає планувати?
10. Як розрахувати ВЕР для бізнесу з кількома видами продукції/послуг?
11. Чому постійні витрати не є «безпечними» у довгостроковому періоді?
12. Як витрати на генератори впливають на структуру витрат і ВЕР?
13. Чим відрізняється гнучкий бюджет від статичного при аналізі відхилень?
14. Які рішення можна прийняти, знаючи запас фінансової міцності дорівнює 8%?
15. Як пов'язані аналіз беззбитковості та ціноутворення?
16. Коли бізнесу варто закрити один із напрямів діяльності на основі аналізу беззбитковості?
17. Що таке «ціна простою» і як її розрахувати для бізнесу під час відключень?
18. Як інфляція матеріалів впливає на ВЕР та запас фінансової міцності?
19. Наведіть приклад, коли збільшення виручки не призводить до зростання прибутку.

Теми презентацій та повідомлень

1. Аналіз беззбитковості як інструмент антикризового управління в умовах воєнного часу.
2. Операційний важіль: чому одні бізнеси «злітають», а інші «тонуть» при зміні продажів.
3. Вплив енергетичної кризи на структуру витрат та ВЕР малого бізнесу в Україні.
4. Аналіз чутливості: як перевірити стійкість бізнесу до непередбачуваних змін.
5. Графічний метод аналізу беззбитковості: переваги та обмеження у візуалізації для керівника.
6. Ціноутворення на основі аналізу беззбитковості: практика українського малого бізнесу.
7. Мультипродуктова беззбитковість: як аналізувати бізнес з кількома послугами/товарами.
8. Запас фінансової міцності як індикатор ризику: кейси українських компаній 2024–2026 рр.
9. Від беззбитковості до прибутковості: як аналіз МД допомагає обрати правильний асортимент.

Тестові завдання

1. Точка беззбитковості показує:
 - а) максимальний прибуток бізнесу;
 - б) обсяг продажів, при якому виручка дорівнює загальним витратам;
 - в) мінімальну ціну продукту;
 - г) суму постійних витрат.
2. Маржинальний дохід – це:
 - а) виручка мінус всі витрати;
 - б) виручка мінус змінні витрати;
 - в) прибуток після сплати податків;
 - г) постійні витрати мінус змінні.
3. Якщо коефіцієнт маржинальності = 0,40, то при виручці 100000 грн маржинальний дохід складе:
 - а) 100000 грн;
 - б) 60000 грн;
 - в) 40000 грн;
 - г) 140000 грн.
4. Зростання постійних витрат (наприклад, через генератор) призводить до:
 - а) зменшення ВЕР;
 - б) зростання ВЕР;
 - в) не впливає на ВЕР;
 - г) зменшення змінних витрат.
5. Запас фінансової міцності – це:
 - а) різниця між виручкою і постійними витратами;
 - б) різниця між фактичною виручкою і точкою беззбитковості;

- в) сума маржинального доходу;
 - г) постійні витрати мінус збитки.
6. Операційний важіль вищий у компанії, яка має:
- а) більше змінних і менше постійних витрат;
 - б) більше постійних і менше змінних витрат;
 - в) рівні частки постійних і змінних витрат;
 - г) нульові постійні витрати.
7. Аналіз чутливості допомагає визначити:
- а) точну суму прибутку на рік;
 - б) як зміна ключових параметрів впливає на ВЕР та прибуток;
 - в) оптимальну структуру персоналу;
 - г) розмір дивідендів.
8. Гнучкий бюджет відрізняється від статичного тим, що він:
- а) складається раз на рік;
 - б) коригується на фактичний обсяг діяльності;
 - в) не включає постійних витрат;
 - г) затверджується лише директором.
9. Якщо запас фінансової міцності становить 5%, це означає, що:
- а) бізнес дуже стійкий і може спокійно знижувати ціни;
 - б) продажі можуть впасти лише на 5% до появи збитку – ризик дуже високий;
 - в) постійні витрати становлять 5% від виручки;
 - г) маржинальність продукту – 5%.
10. Витрати на дизель для генератора належать до:
- а) постійних витрат, бо наявні щодня;
 - б) змінних витрат, бо залежать від кількості годин роботи генератора;
 - в) капітальних інвестицій;
 - г) не враховуються у ВЕР-аналізі.

Практичні завдання

Практичне завдання 1.

Ви – фінансовий аналітик невеликої мережі кав'ярень «Кава & Код» в Одесі (3 точки). Керівник надає дані за березень 2026 і просить пояснити, чому за гарної виручки компанія опинилась у збитку. Дані за місяць по всій мережі:

- Виручка: 1140000 грн;
- Витрати на інгредієнти та пакування (змінні): 342000 грн;
- Комісія агрегаторів Glovo/Bolt Food (змінні): 114000 грн;
- Оренда трьох приміщень (постійні): 210000 грн;
- Зарплата персоналу ставки (постійні): 195000 грн;
- Витрати на генератори та дизель: 187000 грн (у попередньому кварталі – 62 000 грн);
- Маркетинг та реклама (постійні): 48 000 грн.

Завдання: розподіліть витрати на змінні та постійні. Чи є витрати на генератор змінними або постійними – обґрунтуйте свою відповідь.

Розрахуйте маржинальний дохід та коефіцієнт маржинальності. Визначте точку беззбитковості у гривнях та в умовних чашках кави (середній чек – 95 грн). Розрахуйте запас фінансової міцності. Що він означає для управлінських рішень? Визначте «ціну» однієї години відключення електрики для мережі (недоотриманий дохід + витрати на дизель). Скільки коштував березень у годинах блекауту (~185 год)? Підготуйте короткий управлінський висновок для керівника з 3-4 конкретними рекомендаціями.

Практичне завдання 2.

Проаналізуйте наступні ситуації та визначте для кожної: що сталося насправді, чи правильний висновок зробив керівник, як гнучкий бюджет та аналіз беззбитковості дають реальну картину.

Ситуація 1. Фітнес-студія

- План: 520 абонементів/міс $\times$ 1 200 грн = 624 000 грн виручки
- Факт: 390 абонементів $\times$ 1 200 грн = 468 000 грн
- Постійні витрати: 310 000 грн (оренда залу, тренери на ставці)
- Змінні витрати: 180 грн/абонемент (одноразові матеріали, комунальні змінні)
- Керівник каже: «Виручка впала на 25%, але витрати теж знизились – все пропорційно, нічого страшного».

Ситуація 2. Майстерня меблів

- План: 80 виробів/міс, ціна 4500 грн/виріб
- Факт: 105 виробів $\times$ 4500 грн
- Витрати на матеріали (змінні): зросли на 68 000 грн понад план
- Постійні витрати: 120 000 грн/міс
- Змінні витрати за планом: 2200 грн/виріб
- Керівник каже: «Ми виробили більше плану – точно в прибутку, премію всім!»

Ситуація 3. Школа іноземних мов

- План: 200 учнів $\times$ 1800 грн/міс = 360 000 грн
- Факт: 200 учнів $\times$ 1800 грн = 360 000 грн (виручка в плані)
- Постійні витрати зросли: оренда +22 000 грн, нова платформа онлайн-навчання +18 000 грн
- Витрати на рекламу знизились на 15 000 грн
- Керівник каже: «Виручка ідеально в плані – все чудово, аналіз не потрібен».

Ситуація 4. Кур'єрська служба

- План: 3 200 доставок/міс $\times$ 85 грн = 272 000 грн
- Факт: 3 200 доставок $\times$ 85 грн (в плані)

- Витрати на паливе (змінні): зросли з 38 грн/доставку до 52 грн/доставку через ціни на бензин
- Постійні витрати: 65000 грн/міс (незмінні)
- Керівник каже: «Кількість доставок у плані – значить, ми молодці».

Завдання: для кожної ситуації розрахуйте фактичний фінансовий результат і порівняйте з плановим. Поясніть помилку в міркуванні керівника та що насправді відбувається з прибутковістю. Розрахуйте фактичну точку беззбитковості для кожної ситуації та порівняйте з плановою. Підготуйте короткий управлінський коментар (3–4 речення) для кожного керівника.

Практичне завдання 3.

Перед вами – «аналітичний висновок», підготовлений стажером для керівника інтернет-магазину косметики: «Виручка зросла на 18%, тому бізнес успішний. Витрати на рекламу зросли на 40% – це погано, треба скоротити рекламний бюджет вдвічі. Кількість повернень товару зросла – значить, логіст погано пакує, треба його звільнити. Маржа впала – підвищимо ціни на 15% і все вирівняється. Конкуренти теж підвищують ціни, тому наші клієнти нікуди не підуть».

Завдання: визначте та поясніть усі некоректні твердження та логічні помилки у висновку. Для кожного некоректного твердження сформулюйте правильне запитання, яке слід поставити перед ухваленням рішення. Напишіть коректний аналітичний висновок з трьома обов'язковими блоками: що відбулося → можливі причини → що перевірити / які рішення розглянути.

Практичне завдання 4.

Стоматологічна клініка «Dental Pro» має такі показники за місяць:

- Виручка (факт): 380 000 грн (260 прийомів × середній чек 1462 грн);
- Змінні витрати (матеріали, витратники): 1 820 грн на кожні 10000 грн виручки;
- Постійні витрати: оренда – 55 000 грн, зарплата лікарів (ставки) – 138000 грн, адміністрація – 28000 грн, генератор та ДБЖ – 74000 грн, реклама – 12000 грн;
- Статичний план передбачав 320 прийомів та виручку 486400 грн.

Завдання: розрахуйте всі ключові показники: маржинальний дохід, КМ, ВЕР у гривнях та кількості прийомів, запас фінансової міцності. Покажіть, як статичний бюджет вводить в оману: розрахуйте відхилення та поясніть їх природу. Побудуйте гнучкий бюджет для фактичного рівня 260 прийомів і визначте реальне відхилення ефективності. Розрахуйте: скільки додаткових прийомів потрібно провести щомісяця, щоб окупити витрати

на генератор та ДБЖ (74 000 грн)? Запропонуйте 3–4 управлінських рішення на основі проведеного аналізу.

Практичне завдання 5.

Уявіть, що ви – група консультантів, яку найняв власник невеликого тренажерного залу в Одесі. Зал працює 2 роки, має постійну клієнтську базу, але власник розгублений: «Минулого року я заробляв – зараз щомісяця на межі нуля, хоча клієнтів стало більше».

Ваше завдання – провести повний діагноз бізнесу та дати конкретні рекомендації.

Дані за березень 2026:

- Кількість активних абонементів: 310 (місяць тому – 265);
- Середня ціна абонементу: 1100 грн/міс;
- Змінні витрати: одноразові матеріали, комісія онлайн-оплати – 55 грн/абонемент;
- Постійні витрати:
- оренда залу 400 м² – 98000 грн;
- зарплата 4 тренерів (ставки) – 112000 грн;
- комунальні + електроенергія (тариф) – 24000 грн;
- генератор та дизель (≈160 год відключень) – 79000 грн;
- обслуговування обладнання – 18000 грн;
- реклама – 14000 грн.

Додатковий контекст:

- Рік тому постійні витрати без генератора були на 91 000 грн менше
- Конкурент через квартал встановив сонячні панелі – його витрати на електрику впали до нуля
- Власник розглядає два варіанти: підняти ціну абонементу до 1300 грн або відкрити ранкові групові тренування (додатково +60 осіб × 700 грн, змінні витрати – 30 грн/особу, додаткових постійних витрат немає).

Завдання: розрахуйте фактичний фінансовий результат за березень. Поясніть власнику, чому клієнтів більше, а прибуток зник – через які конкретні статті витрат. Визначте планову точку беззбитковості (без генераторних витрат, як рік тому) та фактичну. Наскільки зріс ризик бізнесу?

Оцініть два варіанти власника через призму аналізу беззбитковості: підвищення ціни до 1300 грн або відкриття ранкових групових тренувань. Розрахуйте нову ВЕР та прибуток для кожного варіанту. Який варіант кращий і чому? Розрахуйте, за скільки місяців окупляться сонячні панелі для тренажерного залу, якщо вони повністю замінять витрати на генератор та знизять тарифну електрику на 70%.

Рекомендовані джерела

1. Кібік О., Котлубай В., Белоус К., Корнілова О., Калмикова Н., Кузнецова Л. Розробка та реалізація стратегічних рішень в умовах змін: навч. посіб. [Електронне видання]. Одеса: Фенікс, 2024. 216 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/28081>.
2. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібн. Одеса: Фенікс, 2019. 208 с.
3. Слободянюк О.В., Кібік О.М., Примаченко І.Ф. Управлінський облік як інструмент прийняття інвестиційних рішень у сучасному бізнесі. Успіхи і досягнення у науці: журнал. 2026. № 5(27) 2026. С. 2525 – 2535. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-5\(27\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-5(27))
4. Смерічевський С.Ф., Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навч. посібн. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.
5. Kibik, O., Slobodianiuk, O., Kotlubai, V., Belous, K., Kornilova, O., & Prymachenko, I. (2025). Managing Sustainable Development Projects Through a Risk-Oriented Framework. International Journal of Organizational Leadership, 14 (Special Issue 2025), 95–106. URL: <https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60462>. (Web of Science)

ТЕМА 10.

ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ, ВКЛЮЧНО З ІНВЕСТИЦІЙНИМИ Й ПРОЄКТНИМИ РІШЕННЯМИ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

Питання до практичного заняття

1. Сутність, відмінності та класифікація ризиків в управлінських рішеннях суб'єкта господарювання.
2. Методи кількісної оцінки ризику.
3. Інвестиційні рішення в умовах ризику – критерії NPV, IRR, PP, PI та їх обмеження при нестабільному середовищі.
4. Аналіз чутливості та сценарний аналіз як інструменти обґрунтування інвестиційних і проєктних рішень.
5. Метод реальних опціонів.
6. Поведінкові аспекти прийняття рішень в умовах ризику.
7. Особливості обґрунтування управлінських та інвестиційних рішень в умовах воєнного часу та енергетичної кризи в Україні 2025–2026 рр.

Основні поняття до теми

Ризик – вимірювана невизначеність – ситуація, коли відомі можливі результати та їх імовірності.

Невизначеність – ситуація, коли неможливо визначити ні результати, ні їх імовірності; вимагає інших підходів, ніж ризик.

Очікувана вартість (EV) – середньозважений результат з урахуванням імовірностей усіх можливих сценаріїв; основний інструмент вибору між альтернативами в умовах ризику.

NPV (чиста теперішня вартість) – сума дисконтованих грошових потоків проєкту мінус початкові інвестиції; позитивний NPV означає, що проєкт створює цінність.

IRR (внутрішня норма дохідності) – ставка дисконтування, при якій NPV = 0; якщо IRR перевищує вартість капіталу – проєкт доцільний.

Термін окупності (PP) – час, за який кумулятивні грошові потоки від проєкту покривають початкові інвестиції; простий, але не враховує вартість грошей у часі.

Індекс прибутковості (PI) – відношення NPV до початкових інвестицій; корисний при виборі між кількома проєктами за обмеженого бюджету.

Аналіз чутливості – дослідження того, як зміна одного параметра (ціни, обсягу, витрат, ставки дисконтування) впливає на результат рішення.

Сценарний аналіз – розрахунок результатів рішення для кількох альтернативних сценаріїв (оптимістичний, базовий, песимістичний) з оцінкою їх імовірностей.

Дерево рішень – графічний інструмент послідовного прийняття рішень в умовах ризику, що відображає альтернативи, події та їх імовірності.

Реальний опціон – право (але не обов'язок) здійснити певну управлінську дію в майбутньому – розширити, скоротити або припинити проєкт залежно від умов.

Когнітивне упередження – систематична помилка мислення, що спотворює оцінку ризиків (надмірна впевненість, ефект прив'язки, уникнення втрат тощо).

Зміст завдання самостійної роботи

1. Поясніть відмінність між ризиком та невизначеністю на конкретному прикладі з українського бізнесу 2025–2026 рр. Як управлінець має діяти по-різному в кожній ситуації?
2. Розрахуйте очікувану вартість двох альтернативних рішень для бізнесу на ваш вибір, наприклад, відкрити нову точку або вкласти в рекламу. Визначте оптимальне рішення та обґрунтуйте його.
3. Обґрунтуйте, чому NPV є кращим критерієм оцінки інвестицій, ніж простий термін окупності.
4. Проведіть аналіз чутливості для невеликого інвестиційного проєкту – змініть по черзі ціну, обсяг продажів та ставку дисконтування на $\pm 20\%$ і покажіть, який параметр найбільше впливає на NPV.
5. Опишіть три когнітивні упередження, які найчастіше призводять до помилкових інвестиційних рішень в українському малому бізнесі, та запропонуйте конкретні прийоми їх подолання.

Питання для самоконтролю

1. Чим ризик відрізняється від невизначеності?

2. Що таке очікувана вартість і як її розрахувати?
3. Які критерії використовують для оцінки інвестиційних проєктів?
4. Чому NPV вважається найкращим критерієм оцінки інвестицій?
5. Що означає від'ємний NPV? Чи завжди це означає відмову від проєкту?
6. Як IRR пов'язаний з вартістю капіталу?
7. У чому обмеження терміну окупності як критерію рішення?
8. Що показує індекс прибутковості і коли він особливо корисний?
9. Як проводиться аналіз чутливості інвестиційного проєкту?
10. Чим сценарний аналіз відрізняється від аналізу чутливості?
11. Що таке дерево рішень і в яких ситуаціях його застосовують?
12. Що таке реальний опціон? Наведіть приклад для малого бізнесу.
13. Як когнітивне упередження «уникнення втрат» впливає на інвестиційні рішення?
14. Що таке «надмірна впевненість» менеджера і як вона спотворює оцінку ризиків?
15. Як воєнний стан та енергетична криза змінюють підходи до оцінки інвестицій в Україні?
16. Як врахувати ризик відключень електроенергії при розрахунку NPV?
17. Назвіть три ситуації, коли варто відмовитись від позитивного NPV-проєкту.
18. Як ставка дисконтування пов'язана з ризиком проєкту?
19. Чому два проєкти з однаковим NPV можуть мати різний рівень ризику?

Теми презентацій та повідомлень

1. NPV vs термін окупності – який критерій обирають українські підприємці.
2. Реальні опціони в малому бізнесі.
3. Дерево рішень як інструмент вибору між альтернативними стратегіями розвитку.
4. Когнітивні упередження менеджера.
5. Ризики стартапу в Україні у воєнні часи.
6. Аналіз чутливості – який параметр насправді вирішує долю проєкту.
7. Еволюція прийняття рішень у малому бізнесі.

Тестові завдання

1. Ризик відрізняється від невизначеності тим, що при ризику:
 - а) результат завжди негативний;
 - б) відомі можливі результати та їх імовірності;
 - в) рішення не потрібне;
 - г) втрати неминучі.
2. Очікувана вартість рішення розраховується як:
 - а) максимально можливий результат;
 - б) сума результатів, зважених на їх імовірності;
 - в) різниця між найкращим і найгіршим сценарієм;
 - г) середнє арифметичне всіх результатів.

3. Проєкт варто прийняти, якщо:

- а) $NPV = 0$;
- б) $NPV < 0$;
- в) $NPV > 0$;
- г) $IRR < \text{вартості капіталу}$.

4. Головний недолік терміну окупності як критерію інвестицій:

- а) складно розрахувати;
- б) не враховує грошові потоки після точки окупності та вартість грошей у часі;
- в) не застосовний для малого бізнесу;
- г) завжди дає хибний результат.

5. Аналіз чутливості показує:

- а) яка імовірність успіху проєкту;
- б) як зміна одного параметра впливає на результат рішення;
- в) оптимальний обсяг інвестицій;
- г) термін повернення коштів.

6. Реальний опціон – це:

- а) фінансовий дериватив на біржі;
- б) право здійснити управлінську дію в майбутньому залежно від умов;
- в) гарантія повернення інвестицій;
- г) страховий поліс.

7. Когнітивне упередження «уникнення втрат» означає, що люди:

- а) завжди обирають ризикові рішення;
- б) сприймають втрату болючіше, ніж рівнозначний виграш;
- в) ігнорують імовірності;
- г) завжди переоцінюють прибутки.

8. Індекс прибутковості (PI) особливо корисний, коли:

- а) є лише один проєкт для оцінки;
- б) потрібно обрати між кількома проєктами за обмеженого бюджету;
- в) NPV від'ємний;
- г) IRR невідомий.

9. При зростанні ризику проєкту ставка дисконтування:

- а) знижується;
- б) залишається незмінною;
- в) зростає;
- г) не впливає на NPV .

10. Дерево рішень застосовують, коли рішення:

- а) одноразові та прості;
- б) послідовні та залежать від невизначених майбутніх подій;
- в) не потребують кількісної оцінки;
- г) приймаються лише на рівні топ-менеджменту.

Практичні завдання

Практичне завдання 1.

Власник невеликої пекарні розглядає три альтернативи розвитку на наступний рік. Він не може обрати жодну, бо «всі виглядають непогано». Ваше завдання – допомогти прийняти рішення через розрахунок очікуваної вартості.

- Альтернатива А – відкрити другу точку в новому районі. Оптимістичний сценарій (імовірність 30%): додатковий прибуток 420000 грн/рік. Базовий (50%): 180000 грн. Песимістичний (20%): збиток 140000 грн.
- Альтернатива Б – запустити доставку через Glovo/Bolt Food. Оптимістичний (40%): 260000 грн. Базовий (45%): 130000 грн. Песимістичний (15%): збиток 60000 грн.
- Альтернатива В – придбати нову піч для розширення асортименту. Оптимістичний (25%): 310000 грн. Базовий (55%): 155000 грн. Песимістичний (20%): збиток 40000 грн.

Завдання: розрахуйте очікувану вартість (EV) кожної альтернативи. Яку обрати суто за математичним критерієм? Побудуйте дерево рішень для альтернативи А графічно (схематично) та поясніть його структуру. Яке когнітивне упередження може завадити власнику прийняти математично правильне рішення? Назвіть два та поясніть.

Власник каже: «Я не можу дозволити собі збиток – у мене кредит». Як зміниться рішення з урахуванням цього обмеження? Введіть критерій мінімального ризику збитку.

Практичне завдання 2.

ІТ-агенція з Одеси розглядає інвестицію у власний офіс з генератором та Starlink замість оренди. Початкові інвестиції – 1800000 грн. Агенція складає прогноз грошових потоків на 5 років. Ставка дисконтування – 18% (з урахуванням воєнного ризику).

Прогноз річних грошових потоків (економія на оренді + приріст виручки від стабільної роботи): перший рік – 380000 грн; другий рік – 430000 грн; третій рік – 490000 грн; четвертий рік – 520000 грн; п'ятий рік – 550000 грн + залишкова вартість нерухомості 600000 грн.

Завдання: розрахуйте NPV проєкту та поясніть чи варто здійснювати інвестицію? Визначте простий термін окупності (PP) та дисконтований термін окупності (DPP). Поясніть різницю між ними. Розрахуйте індекс прибутковості (PI) та поясніть, що він означає для цього проєкту. Проведіть аналіз чутливості – розрахуйте NPV при зміні ставки дисконтування до 12% та до 25%. Зробіть висновок про чутливість проєкту до ризику.

Практичне завдання 3.

Власниця мережі шкіл англійської мови розглядає відкриття нового філіалу. Вона має два варіанти приміщення та стоїть перед рішенням прямо зараз, але ринок нестабільний. Початкові інвестиції однакові – 480000 грн для обох

варіантів. Варіант 1 – великий зал на 120 учнів (висока постійна оренда 42000 грн/міс). При повному завантаженні – прибуток 95000 грн/міс. При половинному – збиток 18000 грн/міс. Варіант 2 – модульний простір на 60 учнів (оренда 22000 грн/міс, можливість розширення через 6 місяців за додаткові 200000 грн). При повному завантаженні – прибуток 52000 грн/міс. При половинному – прибуток 8000 грн/міс. Оцінка імовірностей на перші 6 місяців: повне завантаження – 35%; половинне завантаження – 65%.

Завдання: розрахуйте очікуваний щомісячний прибуток для кожного варіанту з урахуванням імовірностей. Оцініть варіант 2 як реальний опціон – яку цінність має право на розширення через 6 місяців, якщо до того часу попит зросте до повного завантаження з імовірністю 60%? Яке когнітивне упередження може штовхати власницю до вибору варіанту 1 попри гірші показники? Поясніть механізм помилки.

Практичне завдання 4.

Перед вами – фрагмент наради у невеликій логістичній компанії. Менеджери обговорюють придбання двох нових вантажівок. Прочитайте діалог і виконайте завдання.

Директор: «Минулого разу ми купили вантажівки і за 2 роки окупили – тож і цього разу все буде добре. Я вже домовився з постачальником». *Фінансист:* «Але NPV цього проєкту від'ємний при нашій ставці 22%». *Директор:* «NPV – теорія. Живі гроші важливіші. До того ж ми вже заплатили 80000 грн за консультацію з цього проєкту – відмовитись зараз означає викинути гроші». *Операційний менеджер:* «Конкуренти теж купують – якщо ми не купимо, відстанемо». *Маркетолог:* «Я думаю, що в наступному році виручка точно зросте на 40% – відчуваю ринок».

Завдання: визначте всі когнітивні упередження та логічні помилки в діалозі. Поясніть концепцію невідворотних витрат та чому 80000 грн за консультацію не повинні впливати на рішення про купівлю вантажівок. Запропонуйте структуру коректного аналітичного висновку для директора з трьох блоків – що показують цифри, які ризики не враховані, яке рішення рекомендується і за яких умов.

Практичне завдання 5. У міжгруповій дискусії обговоріть та обґрунтуйте чи завжди варто обирати проєкт з найвищим NPV? Назвіть три ситуації, коли інші критерії важливіші.

Рекомендовані джерела

1. Кібік О., Котлубай В., Слободянюк О., Редіна Є., Корнілова О., Капустян І. Управління проєктами в умовах нестабільності: навч. посібн. Нац. ун-т «Одеська юрид. академія». Одеса, 2026. 236 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/32921>

2. Саїнчук Н. В. Управління інвестиційними проєктами: навч. посібн. Чернівці: ЧНУ, 2020. 256 с.
3. Слободянюк О.В., Кібік О.М., Примаченко І.Ф. Управлінський облік як інструмент прийняття інвестиційних рішень у сучасному бізнесі. Успіхи і досягнення у науці: журнал. 2026. № 5(27) 2026. С. 2525 – 2535. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-5\(27\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-5(27))
4. Kibik, O., Kotlubai V., Slobodianiuk M., Kornuta L., Kornilova O., Prymachenko I. Management of Changes in the Process of Safe Development of Economic Agents. Economic Affairs, Vol. 67, 2022, No. 04s, P. 803-813.
5. Koval, V., Gonchar, V., Udovychenko, V., Kalinin, O., Slobodianiuk, O., & Soloviova, O. Risk management analysis of environmental investment in economic security. Journal of Geology, Geography and Geoecology. 2023, 32(3), 540-549.

ПИТАННЯ ДО ЕКЗАМЕНУ

1. Сутність управлінського аналізу та його місце в системі управління суб'єктом господарювання.
2. Відмінності між управлінським та фінансовим аналізом.
3. Основні завдання управлінського аналізу в умовах нестабільного середовища.
4. Класифікація видів управлінського аналізу за об'єктом, часовим горизонтом та метою.
5. Роль управлінського аналізу у циклі прийняття рішень.
6. Зв'язок управлінського аналізу з управлінським обліком та контролінгом.
7. Особливості управлінського аналізу малого та середнього бізнесу в Україні.
8. Суб'єкти та об'єкти управлінського аналізу в організації.
9. Стратегічний та оперативний управлінський аналіз.
10. Принципи організації управлінського аналізу на підприємстві.
11. Система методів управлінського аналізу – загальнонаукові та спеціальні.
12. Порівняльний аналіз як базовий метод управлінської аналітики.
13. Факторний аналіз – сутність, види, алгоритм застосування.
14. Метод ланцюгових підстановок та його обмеження.
15. Технологія прийняття управлінського рішення.
16. Критерії якості управлінського рішення.
17. Моделювання в управлінському аналізі.
18. Графічні та табличні методи представлення аналітичної інформації.
19. Системний підхід в управлінському аналізі.
20. Помилки аналітичного мислення при обґрунтуванні управлінських рішень.
21. Класифікація джерел інформації для управлінського аналізу.
22. Вимоги до якості управлінської інформації.
23. Управлінська звітність.
24. Внутрішні та зовнішні джерела даних для управлінського аналізу.
25. Поняття інформаційної асиметрії та її вплив на якість рішень.
26. Цифрові інструменти управлінської аналітики.
27. Ризики використання неякісної інформації при прийнятті рішень.
28. Принципи побудови системи управлінської звітності для малого бізнесу.
29. Захист управлінської інформації та конфіденційність даних.
30. Роль первинної документації як джерела аналітичних даних.
31. Ключові показники ефективності (KPI).
32. Мета використання та вимоги до KPI.
33. Збалансована система показників (BSC) та її складові.
34. Зв'язок KPI зі стратегією підприємства.
35. Фінансові та нефінансові показники.

36. Як оцінюється результативність діяльності?
37. Переваги та недоліки використання КРІ.
38. Роль КРІ в системі мотивації персоналу та оцінки ефективності.
39. Захист управлінської інформації та конфіденційність даних.
40. Роль первинної документації як джерела аналітичних даних.
41. Система показників аналізу трудових ресурсів суб'єкта господарювання.
42. Аналіз чисельності, складу та структури персоналу.
43. управлінська інтерпретація та методика розрахунку коефіцієнта плинності кадрів.
44. Продуктивність праці.
45. Аналіз використання робочого часу та втрат від простоїв.
46. Фонд оплати праці.
47. Зв'язок між кваліфікацією персоналу та фінансовими результатами організації.
48. Аналіз трудових ресурсів в умовах дистанційної роботи та воєнних міграцій.
49. Нормування праці як основа аналізу ефективності трудових ресурсів.
50. Людський капітал як об'єкт управлінського аналізу.
51. Класифікація активів суб'єкта господарювання для цілей управлінського аналізу.
52. Система показників аналізу основних засобів – фондівіддача, фондомісткість, фондоозброєність.
53. Аналіз стану та руху основних засобів – коефіцієнти зносу, оновлення, вибуття.
54. Ефективність використання виробничих потужностей та резерви її підвищення.
55. Аналіз оборотних активів – структура, оборотність, ліквідність.
56. Тривалість операційного та фінансового циклу – розрахунок та управлінські висновки.
57. Аналіз дебіторської заборгованості – вік, якість, ризики.
58. Аналіз запасів – методи оцінки, оборотність, оптимальний рівень.
59. Нематеріальні активи як об'єкт управлінського аналізу в цифровій економіці.
60. Вплив фізичного та морального зносу основних засобів на конкурентоспроможність.
61. Класифікація витрат для цілей управлінського аналізу та прийняття рішень.
62. Поведінка витрат при зміні обсягу діяльності – змінні, постійні, змішані.
63. Методи розподілу змішаних витрат на змінну та постійну складові.
64. Аналіз структури витрат та її вплив на операційний ризик.
65. Релевантні та нерелевантні витрати при прийнятті управлінських рішень.

66. Невідворотні (sunk costs) витрати та їх роль у рішеннях про продовження проєктів.
67. Альтернативні витрати – сутність та застосування в управлінському аналізі.
68. Маржинальні витрати та їх роль у рішеннях про обсяг виробництва.
69. Аналіз відхилень витрат за ціною та ефективністю використання ресурсів.
70. Вплив інфляції та енергетичної кризи на структуру витрат у 2025–2026 рр.
71. Функції бюджетування в системі управлінських рішень – планування, координація, контроль.
72. Структура майстер-бюджету та взаємозв'язок операційних і фінансових бюджетів.
73. Відмінності між статичним та гнучким бюджетом.
74. Методика побудови гнучкого бюджету та його переваги для аналізу відхилень.
75. Rolling budget – принцип, переваги та умови доцільності застосування.
76. Beyond budgeting – філософія, ключові принципи та відмінність від традиційного підходу.
77. Аналіз відхилень – класифікація за ціною, кількістю, ефективністю та обсягом.
78. Бюджетні ігри – механізм виникнення, наслідки та методи запобігання.
79. Центри відповідальності – типи, повноваження та роль в аналізі відхилень.
80. Поведінкові аспекти бюджетування – мотивація, участь персоналу, демотивація.
81. Економічний зміст та методи розрахунку точки беззбитковості.
82. Маржинальний дохід та коефіцієнт маржинальності – розрахунок та інтерпретація.
83. Запас фінансової міцності – сутність, розрахунок та управлінські висновки.
84. Операційний важіль – механізм дії та вплив на ризик бізнесу.
85. Аналіз беззбитковості для бізнесу з кількома видами продукції або послуг.
86. Вплив зміни ціни, змінних та постійних витрат на точку беззбитковості.
87. Аналіз чутливості прибутку до змін ключових параметрів діяльності.
88. Гнучкий бюджет як інструмент коректного аналізу відхилень результатів.
89. Вплив витрат на генератори та енергетичної кризи на ВЕР малого бізнесу.
90. Прийняття рішень про ціноутворення та асортимент на основі аналізу беззбитковості.
91. Відмінність між ризиком та невизначеністю в управлінському аналізі.

92. Очікувана вартість як критерій вибору між альтернативними рішеннями.
93. Дерево рішень – структура, побудова та застосування при послідовних рішеннях.
94. NPV як основний критерій оцінки інвестиційних проєктів – переваги та обмеження.
95. IRR – методика розрахунку, інтерпретація та порівняння з вартістю капіталу.
96. Термін окупності та дисконтований термін окупності – відмінності та обмеження.
97. Аналіз чутливості та сценарний аналіз інвестиційного проєкту.
98. Реальні опції – сутність та цінність гнучкості управлінських рішень.
99. Когнітивні упередження менеджера при оцінці ризиків та інвестиційних рішеннях.
100. Особливості обґрунтування інвестиційних рішень в умовах воєнного часу та енергетичної кризи в Україні.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Власник невеликої кав'ярні з доставкою помітив, що за останній квартал прибуток суттєво зменшився, хоча кількість замовлень не змінилась. Він хоче зрозуміти причини і прийняти обґрунтовані управлінські рішення.

Дані за місяць (здобувачі поділяються на два варіанти):

Показник	Варіант 1	Варіант 2
Кількість замовлень	1 200	980
Середній чек, грн	185	210
Змінні витрати на замовлення, грн	98	115
Постійні витрати на місяць, грн	72 000	85 000
Витрати на генератор (факт), грн	18 000	22 000
Витрати на генератор (план), грн	6 000	7 000
Чисельність персоналу (план), осіб	12	10
Звільнилося за квартал, осіб	4	3

Завдання 1.

1.1. Сформулюйте управлінську проблему компанії одним чітким реченням за структурою: «Фактичний стан [що відбулося] відрізняється від бажаного [яким він має бути], що призводить до [наслідок]».

1.2. Поставте 5 уточнювальних запитань, які ви б поставили власнику, щоб зрозуміти причини погіршення результатів. Поясніть коротко, навіщо потрібна відповідь на кожне запитання.

Завдання 2.

2.1. Розподіліть усі витрати на змінні та постійні. Обґрунтуйте, до якої категорії відносяться витрати на генератор і чому.

2.2. Розрахуйте маржинальний дохід та точку беззбитковості.

2.3. Розрахуйте фактичний прибуток (або збиток) компанії за місяць. Поясніть власнику, чому при незмінній кількості замовлень прибуток зменшився.

Завдання 3.

3.1. Розрахуйте коефіцієнт укомплектованості персоналу та поясніть, який ризик для бізнесу несе отримане значення.

3.2. Розрахуйте коефіцієнт плинності кадрів за квартал.

3.3. Дайте управлінську інтерпретацію: чи є цей рівень плинності прийнятним, і які наслідки він може мати для результатів компанії?

3.3. Аналіз відхилень (гнучкий vs статичний бюджет). Власник запланував, що при 1200 (або 980 – відповідно для другого варіанту) замовленнях змінні витрати складуть певну суму. Заповніть таблицю:

Показник	Статичний бюджет	Гнучкий бюджет (факт)	Відхилення	Сприятливе / несприятливе
Виручка, грн				
Змінні витрати, грн				
МД, грн				
Постійні витрати, грн				
Прибуток, грн				

(Для статичного бюджету використовуйте планові значення витрат; для гнучкого – фактичні.)

Завдання 4.

4.1. Альтернативи. Власник розглядає три варіанти покращення ситуації:

Варіант А – скоротити витрати на доставку на 15% (зменшити зону доставки);

Варіант Б – підняти середній чек на 10% через оновлення меню;

Варіант В – інвестувати 120 000 грн в акумулятори/Starlink для зниження витрат на генератор до планового рівня (строк використання – 3 роки, економія щомісяця = різниця між фактичними і плановими витратами на генератор $\times$ 12 міс).

Для варіантів А і Б розрахуйте новий прибуток після впровадження рішення (всі інші показники незмінні).

Для варіанту В розрахуйте простий термін окупності.

4.2. Управлінський висновок. Підготуйте короткий управлінський висновок для за такою обов'язковою структурою:

1. Що відбулося – опис ситуації на основі розрахунків (посилайтеся на конкретні цифри з попередніх завдань).

2. Чому це сталося – назвіть три конкретні причини погіршення прибутку, підтверджені розрахунками.

3. Що рекомендуємо – вкажіть обране рішення, очікуваний ефект у гривнях і два показники, за якими можна перевірити, чи рішення спрацювало.

Критерії оцінювання

Складова	Балів
Завдання 1 (аналіз ситуації, логіка, формулювання)	20
Завдання 2 (правильність розрахунків і інтерпретацій)	30
Завдання 3 (розрахунки, таблиця відхилень, висновки)	25
Завдання 4 (матриця, розрахунок варіантів, висновок)	25
Разом	100

Порада здобувачу: завдання перевіряє не лише правильність цифр, а й уміння їх пояснити. Кожен розрахунок має супроводжуватися висновком та поясненням того, що означає отримане число для власника бізнесу.

РЕКОМЕНДОВАНИЙ ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ

Основні джерела

6. Антонюк О.П. Економічний аналіз: навч. посіб. Київ: Ліра, 2016. 326 с.
7. Бутко М. П., Бутко І. М., Мащенко В. П. та ін. Теорія прийняття рішень: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 360 с. URL: https://digpub.chite.edu.ua/books/menedgment/81_Butko_teorija_pryinatta_rishen.pdf
8. Вдовічен А. А., Вдовічена О. Г., Чичун В. А. та ін. Менеджмент у питаннях та відповідях: навч. посіб. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2023. 172 с.
9. Гайдаєнко О. М., Шевчук Н. С. Управлінський аналіз: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2015. 151 с.
10. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз: навч. посібник. [Електронне видання]. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 238 с. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/09/Dropa-Navchalnyu-posibnyk-2024.pdf>
11. Кібік О., Котлубай В., Белоус К., Корнілова О., Калмикова Н., Кузнецова Л. Розробка та реалізація стратегічних рішень в умовах змін: навч. посіб. [Електронне видання]. Одеса: Фенікс, 2024. 216 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/28081>.
12. Кібік О., Котлубай В., Слободянюк О., Редіна Є., Корнілова О., Капустян І. Управління проєктами в умовах нестабільності: навч. посібн. Нац. ун-т «Одеська юрид. академія». Одеса, 2026. 236 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/32921>
13. Кібік О.М., Редіна Є.В., Хаймінова Ю.В., Скрипник М.О. Менеджмент організацій. Проєктний менеджмент: навч.- метод. посібн. Одеса. 2020. 143 с. 5. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О., Редіна Є.В., Белоус К.В. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібн. Одеса. 2019. 208 с.
14. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Котлубай В.О. Стратегічне управління. Антикризове управління: навч. посібн. Одеса: Фенікс, 2019. 208 с.
15. Кравчук Л. В. Основи менеджменту: навч.-метод. посіб. Рівне: МЕНГУ, 2023. 210 с.
16. Партин Г. О., Загородній А. Г., Ясінська А. І., Воскресенська Т. І., Микитюк Н. О. Управлінський облік: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2023. 672 с. URL: <https://vlp.com.ua/node/20763>
17. Петруня Ю. Є., Говоруха В. Б., Літовченко Б. В. та ін. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 216 с. URL: <https://digpub.chite.edu.ua/menedgment.php>

18. Петруня Ю.Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень: навч. посібн. [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
19. Пічик К. В. Менеджмент: навчальний посібник. Хмельницький: ХТЕК КНТЕУ, 2023. 248 с.
20. Саінчук Н. В. Управління інвестиційними проектами: навч. посібн. Чернівці: ЧНУ, 2020. 256 с.
21. Скопенко Н.С., Федулова І.В., Мазник Л.В., Кириченко О.М., Удворгелі Л.І. Економічні ризики: методи вимірювання та управління: навч. посібн. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2021. 348 с.
22. Смерічевський С.Ф., Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навч. посібн. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.
23. Шевців Л. Ю. Управлінський облік: навч. посіб. Львів: Растр-7, 2022. 642 с.

Допоміжні джерела

6. Задорожний З.-М. В., Омецінська І. Я., Богуцька Л. Т. Управлінський облік: приклади, задачі, тести: навч. посіб. 2-ге вид., доп. і перероб. Тернопіль: ВПЦ «Університетська думка», 2020. 211 с.
7. Кібік О., Котлубай В., Калмикова Н. Менеджмент: практикум [Електронне видання]; Нац. ун-т «Одеська юридична академія». Одеса: Фенікс, 2023. 123 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/25670>.
8. Кібік О., Котлубай В., Фасій Б., Редіна Є., Капустян І. Менеджмент: практикум для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти. Нац. ун-т «Одеська юрид. академія». Одеса, 2026. 124 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/32518>
9. Котлубай В.О., Капустян І.В., Редіна Є.В. Цифрові інновації в інформаційних системах підтримки стратегічних управлінських рішень як фактор зміни економічної ефективності маркетингових стартап-проектів у кризових умовах. Актуальні проблеми сталого розвитку. 2026. Том 3. № 3. С. 161-169. URL: <https://journals.csr.com.ua/index.php/sustainability/uk/article/view/450/507>.
10. Котлубай В.О., Корнілова О.В., Кравченко В.В. Мотивація та розвиток персоналу в проєктному менеджменту через маркетингові інструменти. Наукові інновації та передові технології. 2025. № 8(48). С. 389-398. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8\(48\)-389-398](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8(48)-389-398).
11. Отливанська Г.А., Грицуленко С.І. Управлінський аналіз та прийняття управлінських рішень. Інструменти бізнес-аналізу: практикум. О.: НУ «ОЮА», 2021. 69 с.

12. Партин Г. О., Загородній А. Г., Ясінська А. І., Воскресенська Т. І., Дзьоба Н. Б. Управлінський облік: практикум. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. 364 с. URL: <https://vlp.com.ua/node/17876>
13. Петряєва З.Ф. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 372 с.
14. Редіна Є.В. Управлінські рішення в креативному маркетингу як чинник економічної безпеки бізнес-структур. Ефективна економіка. 2026. № 5. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/10618/10762>
15. Редіна Є.В. Управлінські рішення бізнес-структур як чинник стійкості в умовах відбудови економіки. Успіхи і досягнення у науці: журнал. 2026. № 5(27). С.2401-2414.
16. Слободянюк О. Форми та методи фінансової реструктуризації кредитної заборгованості клієнтів банківських установ у системі антикризового управління. Успіхи і досягнення у науці: журнал. 2025. № 11(21) 2025. С. 1398-1409. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/32357>
17. Слободянюк О.В., Капустян І.В., Стрижак К.О. Цифрові двійники в інформаційній системі підтримки управлінських рішень. Наукові перспективи: журнал. 2025. № 10(64) 2025. С. 610-620. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/30919/30886>
18. Слободянюк О.В., Кібік О.М., Котлубай В.О. Система управлінського обліку як інструмент обґрунтування стратегічних управлінських рішень. Успіхи і досягнення у науці: журнал. 2026. № 2(24) 2026. С. 1225-1234. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-2\(24\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-2(24))
19. Слободянюк О.В., Кібік О.М., Примаченко І.Ф. Управлінський облік як інструмент прийняття інвестиційних рішень у сучасному бізнесі. Успіхи і досягнення у науці: журнал. 2026. № 5(27) 2026. С. 2525 – 2535. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-5\(27\)](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-5(27))
20. Слободянюк О.В., Орлов В.М. Економічне обґрунтування управлінських рішень страхових компаній в умовах безпечного соціально-економічного розвитку. Актуальні питання у сучасній науці (Серія «Педагогіка», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Державне управління», Серія «Техніка», Серія «Історія та археологія»): журнал. 2025. № 11 (19) 2025. С.72-82. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/31721>
21. Чередник В.А. Теоретична сутність поняття «управлінське рішення» та класифікація управлінських рішень. Економічний вісник університету. 2016. Вип. 31(1). С. 189-193. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2016_31%281%29__30

22. Kibik, O., Kotlubai V., Slobodianiuk M., Kornuta L., Kornilova O., Prymachenko I. Management of Changes in the Process of Safe Development of Economic Agents. *Economic Affairs*, Vol. 67, 2022, No. 04s, P. 803-813.
23. Kibik, O., Slobodianiuk, O., Kotlubai, V., Belous, K., Kornilova, O., & Prymachenko, I. (2025). Managing Sustainable Development Projects Through a Risk-Oriented Framework. *International Journal of Organizational Leadership*, 14 (Special Issue 2025), 95–106. URL: <https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60462>. (Web of Science)
24. Kibik, O., Slobodianiuk, O., Belous, K., Redina, Y., Kornilova, O. and Prymachenko, I. (2024). Strategy for Developing Competitive Advantages of Market Entities in the Era of Digitalization. *Econ. Aff.*, 69 (Special Issue) : 139-147.
25. Kibik O., Slobodianiuk O., Kotlubai V., Nesterova K., Prymachenko I., Kornilova O. Financial Strategy of Economic Entities in the Conditions of Transforming Economic Systems. *Economic Affairs*, Vol. 68, No. 01s. 2023. Pp. 107-114.
26. Koval, V., Gonchar, V., Udovychenko, V., Kalinin, O., Slobodianiuk, O., & Soloviova, O. Risk management analysis of environmental investment in economic security. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*. 2023, 32(3), 540-549.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Ольга КІБІК,
Євгенія РЕДІНА,
Ольга СЛОБОДЯНЮК,
Вячеслав КОТЛУБАЙ,
Іван ПРИМАЧЕНКО**

**УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ ТА ПРИЙНЯТТЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

ПРАКТИКУМ

**для підготовки до аудиторних занять та самостійної роботи здобувачів
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
галузі^{іей} знань 07 «Управління та адміністрування»/
Д «Бізнес, адміністрування та право»**

Електронне видання

В авторській редакції