

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО АНАЛІЗУ: МЕТОДИКА ТА ПРАКТИКА

ORGANIZATION OF MANAGEMENT ANALYSIS: METHODOLOGY AND PRACTICE

УДК 657

<https://doi.org/10.32843/infrastuct41-51>**Томчук О. Ф.**к. е. н., доцент,
доцент кафедри аналізу та статистики
Вінницький національний аграрний
університет**Юзвенко О. О.**студентка
Вінницький національний аграрний
університет**Tomchuk Olena**

Vinnitsia National Agrarian University

Yuzvenko Oksana

Vinnitsia National Agrarian University

У статті узагальнено теоретичні підходи до розуміння сутності управлінського аналізу, окреслено основну мету, суб'єкти та об'єкти проведення управлінського аналізу, його основні функції та характерні особливості. Розглянуто три види управлінського аналізу: перспективний (прогнозний, попередній) аналіз; оперативний аналіз; поточний (ретроспективний) аналіз. Доведено, що основним призначенням управлінського аналізу є аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень, реалізації управлінських функцій та досягнення стратегічних, тактичних та оперативних цілей підприємства. Наведено послідовність етапів управлінського аналізу, які завершуються комплексною оцінкою ефективності прийнятих рішень, а також визначено основний методичний інструментарій організації та проведення управлінського аналізу на підприємстві. Зазначено, що всі методи, які застосовуються, необхідно використовувати комплексно, поєднуювати для підвищення ефективності отриманих результатів.

Ключові слова: управлінський аналіз, економічний аналіз, методи управлінського аналізу, управлінські рішення, методичний інструментарій.

В статье обобщены теоретические подходы к пониманию сущности управлен-

ческого анализа, определены основные цели, субъекты и объекты проведения управленческого анализа, его основные функции и характерные особенности. Рассмотрены три вида управленческого анализа: перспективный (прогнозный, предварительный) анализ; оперативный анализ; текущий (ретроспективный) анализ. Доказано, что основным назначением управленческого анализа является аналитическое обеспечение принятия управленческих решений, реализации управленческих функций и достижения стратегических, тактических и оперативных целей предприятия. Приведены последовательность этапов управленческого анализа, которые завершаются комплексной оценкой эффективности принятых решений, а также определен основной методический инструментарий организации и проведения управленческого анализа на предприятии, указано, что все методы, которые применяются, необходимо использовать комплексно, сочетать для повышения эффективности полученных результатов.

Ключевые слова: управленческий анализ, экономический анализ, методы управленческого анализа, управленческие решения, методический инструментарий.

The success of production and economic activity of the enterprise is determined by the validity of management decisions. However, very often, decisions made by management do not have the proper economic justification. The performance of individual segments of activity in agricultural enterprises is not always analyzed. If the analysis is carried out, it is performed without taking into account modern methods of economic analysis, adequate to the market economy, and is reduced mainly to the operational analysis, which is intended to identify only intra-industrial reserves, since it is carried out immediately after the processing and processing of information over the past day. On the contrary, business managers need information not only to make optimal management decisions in the present, but also to develop scenarios for future economic development. Such information can be obtained only during the prospective analysis, both short-term and long-term (strategic), which is intended to increase the reliability and quality of information, to objectively, rationally and realistically present the course of processes and the obtained results of production and economic activity of the enterprise. In this regard, the formation and development of management analysis as an independent field of knowledge, as well as a deep study of the practical aspects of its organization and conduct are relevant. The article summarizes theoretical approaches to understanding the essence of management analysis, outlines the main purpose, subjects and objects of management analysis, its main functions and characteristics. Three types of management analysis are considered: prospective (predictive, preliminary) analysis; operational analysis; current (retrospective) analysis. It is proved that the main purpose of management analysis is to provide analytical support for managerial decision-making, implementation of management functions and achievement of strategic, tactical and operational goals of the enterprise. The sequence of stages of management analysis, which ends with a comprehensive assessment of the effectiveness of the decisions, is given, as well as the basic methodological tools for organization and management analysis at the enterprise, it is stated that all the methods used must be used in combination, to improve the efficiency of the obtained results.

Key words: management analysis, economic analysis, methods of management analysis, management decisions, methodological tools.

Постановка проблеми. Ефективність виробничо-господарської діяльності сучасного підприємства залежить від доцільності прийняття управлінських рішень. Тим не менше дуже часто рішення, які приймаються керівництвом, не мають належного економічного підґрунтя. Як зазначає Г.М. Калетнік, головною рисою суб'єкта управління є наявність у нього певної компетенції і владних повноважень, які дають змогу втілювати свою волю у формі управлінських рішень, керівних команд, обов'язкових до виконання. Владний вплив, що виходить від суб'єкта до об'єкта управління, дозволяє підпорядковувати волю і діяльність останнього волі першого, що є необхідною умовою досягнення цілей і вирішення завдань, визначених суб'єктом управління [1].

У зв'язку із цим актуальними є дослідження методики та практики організації управлінського аналізу як самостійної галузі знань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Протягом декількох століть вчені приділяли значну увагу впливу аналізу на тенденції розвитку економічних процесів, можливих резервів підвищення ефективності виробництва підприємства, особливо за сучасних умов господарювання. Дослідження ролі аналізу під час прийняття управлінських рішень викладено в працях вітчизняних науковців, таких як О.М. Гайдаєнко, З.В. Герасимчук, М.І. Гордієнко, А.П. Заросило, Г.М. Калетнік, І.О. Левицька, А.Г. Мазур, Т.О. Мулик, Н.А. Никифорова, О.О. Осадча, Н.О. Потапова, В.Н. Тафинцева, А.О. Тендюк, О.Ф. Томчук,

Л.І. Федоришина, Н.С. Шевчук та інші. Незважаючи на всю широту вивчення економічного аналізу, питання, які стосуються вивчення сутності та організації управлінського аналізу, досі залишаються мало висвітленими і неоднозначними через різні трактування вчених, тому потреба подальшого проведення наукових досліджень у цій сфері є актуальною для забезпечення об'єктивності та достовірності результатів аналізу, прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Постановка завдання. Метою дослідження є узагальнення методичних та практичних аспектів організації управлінського аналізу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття «управлінський аналіз» прийшло в Україну з англо-американської школи. Зарубіжні учені трактували управлінський аналіз як аналіз витрат насамперед виробничих підприємств, де більше уваги приділяється калькуляції собівартості, методам обліку витрат, виділенню центрів витрат і центрів відповідальності, плануванню витрат і аналізу відхилень від плану (бюджету). Це методи створення інформації, необхідної для управління підприємством. Але однією тільки інформацією про витрати дані, необхідні для прийняття управлінських рішень, далеко не обмежуються [2, с. 146].

Відокремлення управлінського аналізу відбулось у зв'язку із поділом бухгалтерського обліку на дві складові частини – управлінський облік і фінансовий облік. Відповідно, виокремилася сфера функції аналізу із відповідними назвами – управлінський аналіз і фінансовий аналіз, які є різновидами економічного аналізу, що різняться джерелом надходження інформації та призначенням аналітичних даних [3, с. 9].

Місце управлінського аналізу в загальній системі аналізу господарської діяльності схематично зображено на рис. 1.

Виокремлення у бухгалтерському обліку фінансового, що сприяє формуванню інформації для зовнішніх користувачів і управлінського, дані якого

призначені головним чином для менеджерів підприємства, дає змогу використовувати аналогічний підхід і до класифікації економічного аналізу. При цьому Г.М. Калетник та В.М. Ціхановська звертають свою увагу, що основним завданням фінансового аналізу є процес дослідження фінансового стану і основних результатів фінансової діяльності підприємства з метою виявлення резервів підвищення його ринкової вартості і забезпечення ефективного розвитку [5, с. 36].

В економічній літературі немає єдиного підходу до трактування сутності управлінського аналізу, визначення його меж, об'єктів та функціональних завдань. Потрібно зауважити, що багато наукової літератури як з економічного аналізу, що містять такий розділ, так і безпосередньо з управлінського аналізу не обґрунтовують його сутності, основних завдань, функцій, об'єктів, цільового призначення. Існують окремі підходи, які доводять доцільність розгляду аналізу як однієї із базових, загальних функцій управління. З іншого боку, науковцями підкреслюється необхідність розгляду управлінського аналізу як складової частини управлінського обліку або одного з видів економічного аналізу [3, с. 9].

Н.О. Потапова та А.М. Герасимчук зазначають, що управлінський аналіз є частиною стратегічного менеджменту і спрямований на виявлення та детальне розуміння стратегічно важливих аспектів діяльності і стратегічних проблем. У процесі такого аналізу необхідно виявити відповідність внутрішніх ресурсів і можливостей бізнесу стратегічним завданням [4, с. 43].

На думку Н.А. Никифорової, управлінський аналіз – це частина економічного аналізу, що являє собою систему спеціальних знань, пов'язану з дослідженням ресурсів підприємства в ув'язці з його можливостями, що складаються під впливом об'єктивних і суб'єктивних факторів, з метою підвищення ефективності фінансових результатів і розвитку тактичного і стратегічного управління [6, с. 13].

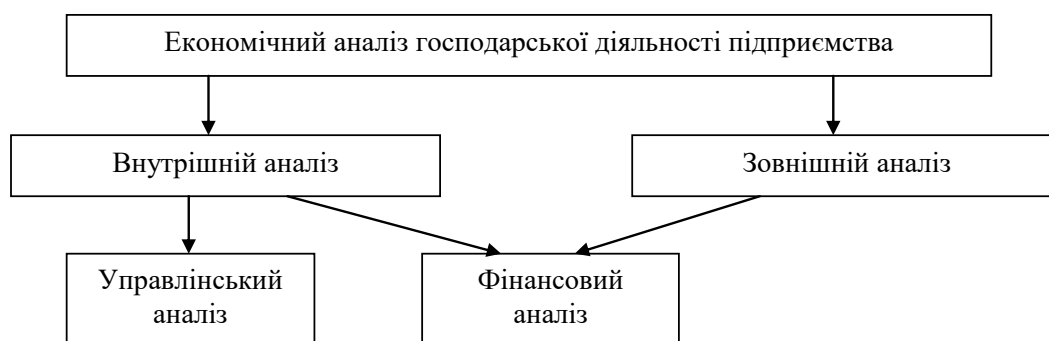


Рис. 1. Схема відображення місця управлінського аналізу в загальній системі аналізу господарської діяльності підприємства

Джерело: [4, с. 44]

А.П. Заросило розглядає управлінський аналіз як аналіз, який призначений для внутрішнього користування, має конфіденційний характер і призначений для оцінки поточних та майбутніх результатів діяльності структурних підрозділів та діяльності установи загалом із метою прийняття оперативних управлінських рішень [7, с. 179].

Т.О. Мулик та М.І. Гордієнко зазначають, що управлінський аналіз необхідно розглядати як різновид економічного аналізу, основне призначення якого – отримання ключових параметрів, що дають об'єктивну і найбільш точну картину економічного, господарського стану та фінансових результатів діяльності підприємства [8, с. 11].

У свою чергу О.Ф. Томчук, Т.О. Мулик та Л.І. Федоришина трактують управлінський аналіз, як аналіз, який носить конфіденційний характер, орієнтований на внутрішніх користувачів, має перспективну орієнтацію та проводиться з урахуванням галузевої специфіки аналізованого об'єкта [2, с. 148].

Проаналізувавши різні погляди щодо суті управлінського аналізу, його визначення, можна зазначити, що у більшості праць визначення управлінського аналізу носить абстрактний характер, тобто немає точного повного визначення самого поняття, а також його змісту. Але все таки вважаємо, що, незважаючи на відмінності в поглядах, вітчизняні науковці сходяться в такому:

управлінський аналіз – це аналіз, призначений для внутрішнього користування, він носить закритий (конфіденційний) характер і призначений для ухвалення оперативних управлінських рішень.

Дослідивши різні підходи до сутності поняття «управлінський аналіз», можна виділити деякі особливі ознаки управлінського аналізу (рис. 2).

Погоджуємось із думкою О.О. Осадчої та І.О. Левицької, які зазначають, що метою управлінського аналізу є забезпечити керівників і менеджерів даними для прийняття управлінських рішень: підвищення ефективної діяльності підприємства, оптимізація ресурсів, підвищення показників якості, оцінка досягнення стратегічних цілей підприємства тощо (співзвучна з метою управлінського обліку).

Відповідно об'єкти дослідження в управлінському аналізі – трудові та матеріальні ресурси, їх використання та рівень забезпеченості підприємства, якість, обсяг продукції (робіт, послуг), операційні та інші операційні витрати, доходи підприємства від основної та іншої операційної діяльності, доходи й витрати від фінансової (інвестиційної) діяльності, фактичні показники ліквідності та платоспроможності порівняно з установленими плановими тощо [9, с. 190].

Суб'єкти управлінського аналізу – це насамперед керівний склад підприємства, а по-друге – менеджери всіх рівнів управління (керівники служб,

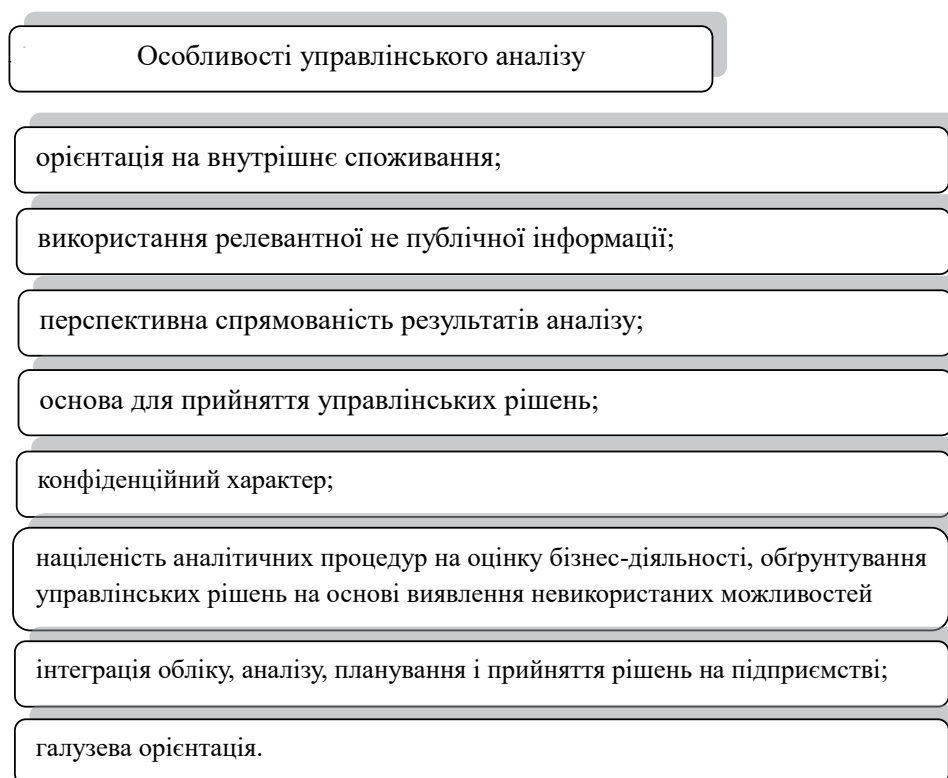


Рис. 2. Особливості управлінського аналізу

Джерело: узагальнено авторами на основі [2, с. 148; 10, с. 137]

відділів, підрозділів). В окремих випадках його результати можуть оприлюднювати для акціонерів на загальних річних зборах в узагальненій формі з метою представлення результатів діяльності підприємства за звітний рік [9, с. 190].

Залежно від періоду аналітичного дослідження показників фінансово-господарської діяльності управлінський аналіз класифікують на ретроспективний, оперативний та перспективний (рис. 3).

Виходячи із класифікації управлінського аналізу, варто погодитись із думкою О.О. Осадчої та І.О. Левицької, які виділяють три основні функції управлінського аналізу:

1) діагностична, яка полягає в установленні причини змін, які виникають у процесі господарської діяльності, та вимірюванні впливу чинників на ці зміни;

2) пошукова – виявляють невикористані резерви та можливості подальшого розвитку (зокрема фінансового) підприємства;

3) аналітична функція – визначають стан підприємства на підставі аналізу відхилень фактичних показників від планових, середньостатистичних даних за галуззю з метою встановлення причин і розроблення контрольних заходів із нейтралізації негативної динаміки [9, с. 191].

У світовій практиці управлінський аналіз традиційно вважається складовою частиною управлінського обліку, яка займається

інформаційно-аналітичним забезпеченням керівництва підприємства. Управлінський аналіз покликаний забезпечити управлінський апарат підприємства інформацією, необхідною для управління і контролю за діяльністю підприємства. Велика частина аналітичної інформації, що пов'язана з аналізом ресурсів виробництва, є проміжною інформацією, яка зрештою відбивається в результативних показниках. Таким чином, аналіз у процесі управління виступає як елемент зворотного зв'язку між системами, що управляють, і керованою, який є процесом інформування зацікавлених керівників про відповідність фактичних результатів діяльності очікуваним або бажаним [2, с. 149].

Щодо питань організації проведення управлінського аналізу як самостійного явища можна відзначити виконання декількох послідовних етапів (рис. 4).

Під час послідовного виконання зазначених етапів управлінського аналізу на практиці застосовуються різні методи.

Так, О.М. Гайдаєнко, Н.С. Шевчук поділяють методи управлінського аналізу на три групи:

1) методи, засновані на інтуїції керівників, вживані як результат накопиченого досвіду і знань у конкретній сфері діяльності; ухвалення управлінських рішень здійснюється без аргументованих доказів;



Рис. 3. Класифікація управлінського аналізу

Джерело: побудовано авторами на основі [11, с. 32]



Рис. 4. Послідовність етапів управлінського аналізу

Джерело: [2, с. 152]

2) методи, засновані на «здоровому глузді», тобто на логічних висновках, послідовних доказах, що спираються на практичний досвід;

3) методи, засновані на науково-практичному підході, передбачають вибір оптимальних рішень із певного числа варіантів, розрахованих шляхом використання значного обсягу інформації [12, с. 10].

На думку А.П. Заросило, методи управлінського аналізу поділяють на три групи: інтуїтивні, логічні та кількісні. Використання методів управлінського аналізу дасть змогу оцінити діяльність кожного структурного підрозділу, визначити поточний фінансовий стан установи загалом, оцінити ефективність використання коштів та спрогнозувати результати діяльності установ у майбутніх періодах [7, с. 179].

О.О. Осадча та І.О. Левицька виділяють дві групи методів управлінського аналізу: соціологічні та аналітичні.

До соціологічних методів управлінського аналізу належать метод опитування, метод спостереження, метод експерименту, метод аналізу документів.

Аналітичні методи управлінського аналізу включають у себе метод порівняння, балансовий метод, індексний (історичний) метод, статистичний метод, метод елімінування, метод ланцюгових підстановок, графічний метод, функціонально-вартісний аналіз (табл. 1) [9, с. 191].

Як підсумок вищевикладеного – результати управлінського аналізу мають конфіденційний характер, не підлягають розголошенню, формуються за внутрішніми розробленими формами, використовують абсолютно всю інформацію, яка в доступі внутрішніх користувачів, керівництво використовує їх для оперативного реагування на зміни в діяльності підприємства, порівняння

запланованих результатів із фактичними та для перспективного планування на майбутнє.

Висновки з проведеного дослідження.

У процесі дослідження встановлено, що управлінський аналіз відіграє важливу роль у системі управління підприємством, призначений для внутрішнього користування, має конфіденційний характер, оцінює поточні та майбутні результати діяльності структурних підрозділів та діяльності підприємства загалом із метою прийняття оперативних управлінських рішень. Він будується на методології економічного аналізу і є складником управлінського обліку. Управлінський аналіз є стрижневим чинником підвищення ефективності прийняття рішень в процесі управління складними економічними об'єктами. Це зумовлено тим, що без аналізу економічного середовища підприємства неможливо сформулювати проблемну ситуацію, визначити мету функціонування і вибрати найбільш ефективні шляхи їх реалізації.

Організація управлінського аналізу полягає у виконанні трьох послідовних етапів: попередній огляд узагальнюючих показників; поглиблений аналіз показників; комплексна оцінка ефективності фінансово-господарської діяльності для формування управлінських рішень. Для виконання цих етапів використовують різні методи, наприклад, метод опитування, метод спостереження, метод експерименту, метод аналізу документів, метод порівняння, балансовий метод, індексний (історичний) метод, статистичний метод, метод елімінування, метод ланцюгових підстановок, графічний метод, функціонально-вартісний аналіз.

Методика проведення управлінського аналізу сьогодні на вітчизняних підприємствах є не досить розвинутою та потребує подальшого вивчення та вдосконалення існуючих підходів для прийняття управлінських рішень на перспективу.

Методи управлінського аналізу

| Соціологічні методи | | Аналітичні методи | |
|--------------------------|---|------------------------------|--|
| Метод опитування | орієнтований на одержання інформації від безпосередніх учасників дослідження. Він має кілька видів: анкетування; опитування; інтерв'ювання. | Метод порівняння | порівняння порівнянних показників для визначення відхилень від планових показників, установлення їхньої причини та виявлення резервів. |
| Метод спостереження | орієнтований на досить тривалий збір інформації, здійснюваний одночасно з розвитком досліджуваних проблем. Види спостереження: польове та лабораторне, систематичне та несистематичне, включене та не включене, структуроване та неструктуроване. | Балансовий метод | зіставлення взаємозалежних показників з метою з'ясування та виміру їхнього взаємного впливу, а також підрахунку резервів підвищення ефективності виробництва. При застосуванні балансового методу аналізу зв'язок між окремими показниками виражається у формі рівності підсумків, отриманих у результаті різних зіставлень. |
| Метод експерименту | орієнтований на перевірку життєздатності досліджуваної проблеми. Види експериментів: польові, лабораторні, лінійні, паралельні тощо. | Індексний метод | розкладання абсолютних і відносних відхилень узагальнюючого показника, застосовується при вивченні складних явищ, окремі елементи яких невимірні. |
| Метод аналізу документів | орієнтований на використання всієї повноти інформації, що може утримуватися у документі. Види: якісний і формалізований аналіз | Статистичний метод | відбиття цифрових показників, що характеризують протікання різних процесів, станів об'єктів із установлення для цілей дослідження періодичністю. |
| | | Метод абсолютних різниць | виділення дії одного фактора на узагальнюючі показники організаційної діяльності. |
| | | Метод ланцюгових підстановок | одержання коригованих значень узагальнюючого показника шляхом порівняння значень двох вартим рядом показників у ланцюзі підстановок. |
| | | Графічний метод | засіб ілюстрації процесів, вирахування ряду. |

Джерело: сформовано авторами на основі [9, с. 191]

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Калетнік Г.М., Мазур А.Г., Кубай О.Г. Державне регулювання економіки: навчальний посібник. К.: «Хай-Тек Прес», 2011, 428 с.
2. Томчук О.Ф., Мулик Т.О., Федоришина Л.І. Управлінський аналіз: сутність та значення у прийнятті рішень. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 4. С. 144–154.
3. Герасимчук З.В., Тендюк А.О. Теоретичні основи управлінського аналізу. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14(1). С. 7–16.
4. Потапова Н.О., Герасимчук А.М. Особливості управлінського аналізу випуску і реалізації готової продукції. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 10(1). С. 43–45.
5. Калетнік Г.М., Ціхановська В.М. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ, 2010. 320 с.
6. Никифорова Н. А., Тафинцева В.Н. Управлінський аналіз: учебник для бакалавриата и магистратуры. 3-е изд., испр. и доп. Москва, 2018. 413 с.

7. Заросило А.П. Застосування методів управлінського аналізу в діяльності бюджетних установ. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. Херсон: Видавничий дім «Гельветика». Вип 20. 2016. С. 176–180.
8. Мулик Т.О., Гордієнко М.І. Методичні підходи до управлінського аналізу в умовах інтеграційних процесів. *ЕКОНОМІКА. ФІНАНСИ. МЕНЕДЖМЕНТ: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 7. С. 7–19.
9. Осадча О.О., Левицька І.О. Управлінський аналіз як аналітична функція управлінського обліку. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія: *Економіка*. 2019. № 12. – С. 188–192.
10. Томчук О.Ф. Управлінський аналіз: поняття, принципи та основні елементи. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 5(2). С. 133–142.
11. Сич Д.М. Інструментарій управлінського аналізу фінансових результатів. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія : *Економіка*. 2018. № 10. С. 30–36.

12. Гайдаєнко О. М., Шевчук Н.С. Управлінський аналіз: навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2015. 151 с.

REFERENCES:

1. Kaletnik H.M., Mazur A.H., Kubai O.H. (2011) *Derzhavne rehuliuвання ekonomiky* [State regulation of the economy]. Kyiv: «Khai-Tek Pres». (in Ukrainian)
2. Tomchuk O.F., Mulyk T.O., Fedoryshyna L.I. (2019) Upravlinskyi analiz: sutnist ta znachennia u pryiniatti rishen [Management analysis: essence and value in decision making]. *Economy. Finances. Management: topical issues of science and practice*, no. 4, pp. 144–154.
3. Herasymchuk Z.V., Tendiuk A.O. (2013) Teoretychni osnovy upravlinskoho analizu [Theoretical foundations of management analysis]. *Economic analysis*, vol. 14, no. 1, pp. 7–16.
4. Potapova N.O., Herasymchuk A.M. (2017) Osoblyvosti upravlinskoho analizu vypusku i realizatsii hotovoi produktsii [Features of management analysis of production and sale of finished products]. *Economy. Finances. Right*, vol. 10, no. 1, pp. 43–45.
5. Kaletnik H.M., Tsikhanovska V.M. (2010) *Finansovyi menedzhment* [Financial management]. Kyiv: «Khai-TekPres». (in Ukrainian)
6. Nikiforova N.A., Tafintseva V.N. (2018) *Upravlencheskiy analiz: uchebnyk dly abakalavriata i magistratury* [Management analysis: a manual for undergraduate and graduate study]. Moskva. (in Russian)
7. Zarosylo A.P. (2016) Zastosuvannia metodiv upravlinskoho analizu v diialnosti biudzhethnykh ustanov [Application of methods of management analysis in the activity of budgetary institutions]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Economic Sciences Series*, vol. 20, pp. 176–180.
8. Mulyk T.O., Hordiienko M.I. (2017) Metodychni pidkhody do upravlinskoho analizu v umovakh intehratsiinykh protsesiv [Methodical approaches to management analysis in the context of integration processes]. *ECONOMY. FINANCES. MANAGEMENT: topical issues of science and practice*, no. 7, pp. 7–19.
9. Osadcha O.O., Levytska I.O. (2019) Upravlinskyi analiz yak analitychna funktsiia upravlinskoho obliku [Management analysis as an analytical function of management accounting]. *Scientific notes of the Ostroh Academy National University. Series: Economics*, no. 12, pp. 188–192.
10. Tomchuk O.F. Upravlinskyi analiz: poniattia, pryntsyipy ta osnovni elementy [Management analysis: concepts, principles and main elements]. *Problems of systematic approach in economy*, vol. 5, no. 2, pp. 133–142.
11. Sych D.M. (2018) Instrumentarii upravlinskoho analizu finansovykh rezultativ [Management tool for financial performance analysis]. *Scientific notes of the Ostroh Academy National University. Series: Economics*, no. 10, pp. 30–36.
12. Haidaienko O.M., Shevchuk N.S. (2015) *Upravlinskyi analiz* [Management Analysis]. Odessa: ONEU. (in Ukrainian).