

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ  
ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет фінансів**

**Кафедра корпоративних фінансів і контролінгу**

|                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <b>ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА</b> | Фінансовий менеджмент і контролінг              |
| <b>Галузь знань</b>                 | 07 «Управління та адміністрування»              |
| <b>Спеціальність</b>                | 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» |

Форма навчання: Очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на тему *«СVP-аналіз в управлінні результативністю підприємства»*

здобувача      Рябокiнь Єгора Олеговича

Науковий керівник: к.е.н., проф. Бабяк Н.Д.

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри корпоративних фінансів і контролінгу:  
д.е.н., проф. Терещенко О.О.

**Київ 2023**

## ЗМІСТ

|  |                                    |
|--|------------------------------------|
| ВСТУП.....   | 3                                  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ CVР-АНАЛІЗУ У ПРОЦЕСІ<br>ПРИЙНЯТТЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ РІШЕНЬ.....                                       | 6                                  |
| 1.1. Економічна сутність та основні задачі CVР-аналізу .....   | 6                                  |
| 1.2. Основні елементи CVР-аналізу, способи їх визначення та цілі<br>застосування.....  | 14                                 |
| 1.3. Інформаційна база аналізу «витрати-обсяги виробництва-прибуток»..   | 28                                 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ КОМПАНІЇ ЗА ДОПОМОГОЮ<br>CVР-АНАЛІЗУ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «БУДМАРКЕТ»).....                              | 34                                 |
| 2.1 Аналіз та оцінка витрат і фінансових результатів підприємства .....  | 34                                 |
| 2.2 Визначення результативності операційної діяльності за ключовими<br>показниками «директ костингу» .....                             | 40                                 |
| 2.3 Оптимізація управлінських рішень за допомогою CVР-аналізу .....  | 45                                 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗДІЙСНЕННЯ CVР-АНАЛІЗУ ТА<br>ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ ПРИ УПРАВЛІННІ<br>РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ..... | 52                                 |
| 3.1. Проблемні питання використання CVР-аналізу в процесі управління<br>прибутковістю підприємства .....                               | 52                                 |
| 3.2. Зарубіжний досвід здійснення CVР-аналізу та можливості його<br>використання українськими підприємствами .....                     | 69                                 |
| 3.3. Можливості підвищення ефективності застосування CVР-аналізу як<br>інструменту прийняття управлінських рішень .....                | 79                                 |
| ВИСНОВКИ.....  | 86                                 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....   | Ошибка! Закладка не<br>определена. |
| ДОДАТКИ .....  | 95                                 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сформована реальність дає право стверджувати, що рівень витрат від операційної діяльності є важливою складовою розвитку підприємства. Ефективне функціонування підприємства залежить не тільки від зовнішньої цінової кон'юнктури, а й від здатності менеджерів своєчасно реагувати на постійно мінливі умови економічного середовища. Розширення виробництва, засноване на збільшенні інвестицій і збільшенні обсягу довгострокових кредитів, призводить до абсолютного збільшення собівартості продукції підприємства. В результаті навіть повністю платоспроможні компанії можуть зазнати непередбачених збитків. Тому очевидна необхідність обліку новітніх технологій контролю витрат і пов'язаних з ними показників рентабельності.

Головна мета підприємства – вийти на прибуткове виробництво. Внутрішнє управління операційними витратами вимагає принципово нових технологій, заснованих на аналізі CVP. В даний час цей метод не має практичної реалізації в нашій країні, що пов'язано з нерозумінням його основних принципів і недосконалістю бази і методів бухгалтерського обліку. Зарубіжна практика показує цінність використання аналізу CVP в системах контролю витрат. Розподіл витрат на постійні і змінні витрати дозволяє детально описати всі нюанси комерційної політики підприємства і розробити ефективні управлінські рішення для розподілу, прогнозування і контролю витрат у виробничому циклі.

Незважаючи на те, що вчені-економісти, такі як Терещенко О.О., Клементьєва О.Ю., Бабяк Н.Д., Вахрушина М. А., Костюкова С. Н., Лабунська С. В., Лебедев П. В., Лень В. С., Савчук В. П., Савицька Г. В., Стоянова О. С. Мазаракі А.А., Ушакова О.В., Цал-Цалко Ю.С., Голова С.Ф., Байдика О., Крикавського Є.В., Наливайко А.П., Фандель Г., Друрі К. та інші звертаються до вивчення проблематики CVP-аналізу, на сьогодні існує недостатньо систематизованих і апробованих на практиці методик у цій

сфері. Це обумовлено тим, що більшість з них не враховують усього переліку показників, розрахунок і характеристика яких дає можливість зробити CVP-аналіз об'єктивним. Дослідження методики CVP-аналізу вказаними авторами не враховує максимальної кількості факторів, пов'язаних з впливом витрат на прибуток залежно від сфери економічної діяльності підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні теоретичних основ здійснення CVP-аналізу, здійснення практики оцінки результатів діяльності підприємства шляхом виявлення існуючих проблем за допомогою методики CVP-аналізу та їх вирішення.

Досягнення мети обумовило постановку та розв'язання наступних завдань:

- дослідити теоретичні основи здійснення CVP-аналізу у процесі прийняття фінансово-економічних рішень,
- дослідити CVP-аналіз як інструмент прийняття управлінських рішень,
- визначити основні елементи CVP-аналізу,
- здійснити аналіз та надати оцінку практиці застосування CVP-аналізу в діяльності ТОВ «Будмаркет», розробити пропозиції щодо напрямів удосконалення використання CVP-аналізу у прийнятті фінансово-економічних рішень,
- визначити коло проблем застосування CVP-аналізу при прийнятті фінансово-економічних рішень, вивчити шляхи і надати рекомендації щодо зниження рівня безбитковості на підприємстві.

**Об'єктом дослідження** є теоретичні та практичні основи застосування інструментарію CVP-аналізу.

**Предмет дослідження** є система управління результативністю підприємства із застосуванням інструментарію CVP-аналізу.

Інформаційною базою роботи послужили нормативно правові акти, періодичні видання, підручники, навчальні посібники, монографії таких відомих вчених як Мазаракі А.А., Ушакова О.В., Цал-Цалко Ю.С., Голова С.Ф., Байдика О., Крикавського Є.В., Наливайко А.П. і багатьох інших.

Основними методами дослідження є аналіз і синтез – для визначення та узагальнення теоретичних основ застосування CVP-аналізу; індукція і дедукція – для характеристики методів CVP-аналізу; порівняння – для складання порівняльних характеристик. Використані економіко-логічні методи пізнання: групування – для визначення елементів CVP-аналізу, середні величини – для характеристики узагальнених показників, графічний метод – для наочного зображення змін показників, метод коефіцієнтів – для визначення специфічних показників діяльності підприємства.

Практична значущість роботи полягає у адаптації CVP-аналізу до сучасних умов діяльності підприємств в Україні та застосування такої адаптованої моделі на практиці.

Структурно робота складається із вступу, основної частини, висновків, списку використаних джерел та додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ CVP-АНАЛІЗУ У ПРОЦЕСІ ПРИЙНЯТТЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИХ РІШЕНЬ

### 1.1. Економічна сутність та основні задачі CVP-аналізу

В умовах сучасної цифрової економіки ефективність господарської діяльності підприємства визначається, перш за все, виваженістю та обґрунтованістю управлінських рішень, що приймаються його керівництвом. Раціональною основою прийняття вірних управлінських рішень є наявність інформації, що відповідає вимогам її користувачів. Формування достовірної та достатньої для прийняття зважених рішень інформації про внутрішньогосподарських процеси і результати діяльності підприємства в сучасних умовах неможливо без впровадження в практику управління підприємством управлінського обліку.

Приватним питанням управління витратами в рамках управлінського обліку є визначення обсягу продажів, при якому досягається беззбитковість виробництва або заданий для даного рівня витрат фінансовий результат господарської діяльності підприємства. Рішення поставленої задачі неможливо без застосування CVP - аналізу, що є ефективним інструментом підтримки прийняття рішень про ціноутворення та плануванні обсягів випуску продукції [13 с.38].

CVP-аналіз передбачає зіставлення трьох величин – витрат підприємства, доходу від реалізації продукції та одержуваної підприємством прибутку. Їх взаємозв'язок дозволяє визначити обсяг реалізації, який при відомих величинах постійних витрат підприємства і змінних витрат на одиницю продукції забезпечує беззбитковість діяльності або запланований фінансовий результат [14 с.768].

CVP-аналіз, як модель прийняття рішення, може використовуватися для моделювання наступних впливів: зміна фінансової структури капіталу, цін, структури доходів від продажів.

У застосуванні CVP-аналізу необхідно вирішити деякі проблеми, пов'язані не тільки з покладеної в основу методу системою допусків і обмежень, але і з недостатністю теоретичних основ для його впровадження в практику управлінського обліку на підприємстві. Зокрема, не визначені критерії вибору і показники економічної доцільності застосування CVP-аналізу в системі управлінського обліку на підприємстві, недоліки методу нівельовані і не вивчені можливості використання його переваг у вирішенні поставлених перед управлінським обліком завдань. Це пов'язано з тим, що предметна область управлінського обліку практично не структурована, що нерідко призводить до нераціонального змішання інструментарію управлінського обліку та дублювання його функцій щодо одних і тих же об'єктів управління.

Вирішення зазначених проблем, на наш погляд, полягає у застосуванні системного підходу до структурування предметної області управлінського обліку, конкретизації його функціональних складових і виділенню компліментарних блоків завдань управлінського обліку, які можуть бути вирішені за допомогою застосування CVP-аналізу в системі управління витратами підприємства. Застосування системного підходу до визначення області застосування CVP-аналізу дозволить розглянути ієрархічність завдань управлінського обліку, визначити місце CVP-аналізу в системі управлінського обліку на підприємстві та конкретизувати області його пріоритетним застосування з урахуванням покладених в основу методу допусків і обмежень.

За своєю сутністю CVP-аналіз є досить простим, базується на легко обчислюваних показниках і дає змогу оперативно оцінити вплив величини та структури витрат, обсягу продажу продукції на прибуток, аналізувати його залежність від рівня цін і структури виробництва, обґрунтовувати маркетингову стратегію. Із самої назви випливає, що CVP-аналіз з'ясовує зв'язок між витратами, рівнем операційної активності та прибутком. Термін «операційна активність» характеризує результативність діяльності

підприємства. Для виробничого підприємства вона визначається обсягом виготовленої продукції. При цьому мається на увазі, що всю виготовлену продукцію продано, тобто обсяги виробництва і продажу продукції за певний період збігаються. Оскільки прибуток — основний результативний показник діяльності підприємства, важливо знати його залежність від двох попередніх показників — витрат й обсягу продукції. Ця залежність ускладнюється тим, що витрати поділяються на змінні й постійні, а обсяги виробництва і продажу продукції мають непрості зв'язки з цінами на окремі вироби. Крім цього, як відомо, не всі змінні витрати є пропорційними, а постійні витрати включають деякі елементи дегресуючих змінних витрат. Це все створює певні труднощі в моделюванні зазначеної залежності.

Використання CPV-аналізу дозволяє обґрунтовувати наступні рішення:

- визначення точки беззбитковості;
- отримання планованого прибутку;
- оцінка чутливості прибутку до параметрів проекту;
- планування змінних витрат;
- планування постійних витрат;
- планування ціни продажу;
- планування продажів декількох товарів;
- зміна розподілу постійних і змінних витрат між товарами.

Найкращі результати дає застосування даного методу з використанням засобів автоматизації, що фактично дозволяє розраховувати варіанти фінансового результату при різних комбінаціях обсягу випуску і витрат підприємства [47 с.288].

Використання CVP-аналізу передбачає ряд припущень щодо характеру вихідної інформації:

- всі витрати підприємства можна розділити на змінні, які лінійно залежать від обсягу продукції, і постійні, які від нього не залежать. Якщо знехтувати цим допущенням, тоді використання CVP-аналізу істотно ускладнюється;

- ціна продукції залишається незмінною. В іншому випадку залежність одержуваного доходу від обсягу реалізації в натуральному вираженні вже не є лінійною і, відповідно, аналітична модель аналізу беззбитковості істотно ускладнюється;
- підприємство випускає невелику кількість видів продукції. Для одного виду продукції аналіз точки беззбитковості дає і єдине точне аналітичне, і наочне графічне рішення. Проте зі збільшенням асортименту продукції наочність методу знижується. Ще для двох і трьох видів продукції існує наочне графічне рішення. Але якщо кількість видів продукції більше чотирьох, графічне рішення стає неможливим. Із збільшенням кількості видів продукції рішення являє собою сукупність варіантів, які висловлюються деякої залежністю. Відповідно, наочність і застосовність методу для великих підприємств з великим асортиментом продукції зменшуються;
- продуктивність праці, безпосередньо визначальна змінні витрати, не залежить від масштабу і не змінюється в часі, а структурні зрушення якісного стану, що характеризують зміну системи підприємства, відсутні [53 с.274].

CVP-аналіз ґрунтується на зіставленні трьох величин - витрат підприємства, доходу від реалізації та отриманого прибутку. У моделі, яка може бути виражена графічно і аналітично, присутні показники змінних витрат, постійних витрат, ціни реалізації продукції, передбачуваного прибутку. Метод і відповідна йому аналітична та графічна моделі дозволяють відповісти на питання, якою має бути виручка від реалізації (обсяг реалізації), щоб при відомих величинах постійних витрат підприємства і змінних витрат на одиницю продукції забезпечити беззбитковість діяльності або отримати планований фінансовий результат.

З кожної одиниці проданої продукції підприємство отримує валовий маржу, яка визначається як різницю між ціною реалізації і змінними

витратами. Щоб підприємство змогло працювати беззбитково, необхідно, щоб постійні витрати були повністю відшкодовані. Джерелом їх відшкодування виступає валова маржа з деякого обсягу продукції. Отже, точку беззбитковості в натуральному вираженні можна визначити як частка від ділення постійних витрат на величину валової маржі. У грошовому вираженні точка беззбитковості - необхідний обсяг реалізації - визначається шляхом множення значення точки беззбитковості в натуральному вираженні на ціну реалізації продукції .

Результат застосування методу. Одним з результатів СРV-аналізу є визначення виробничого або операційного важеля. Дія цього важеля виявляється в тому, що в межах певного діапазону (кількість/час) постійні експлуатаційні витрати не змінюються, у той час як змінні експлуатаційні витрати змінюються безпосередньо з рівнем виходу продукції. Одним з цікавих результатів цього стає те, що зміна обсягу продажу призводить до непропорційного зміни прибутку. Принцип працює і в протилежному напрямку: непропорційні зменшення прибутку - наслідок зниження обсягу виробництва. Переваги методу:

- дозволяє визначити обсяг реалізації в натуральному або вартісному вираженні, що забезпечує нульовий прибуток, тобто беззбитковість. Цей обсяг реалізації у вартісному вираженні повинен відшкодувати змінні і постійні витрати підприємства;

- дозволяє обґрунтовано приймати рішення в сфері ціноутворення, і частково - в пошуку резервів зниження витрат і виборі варіантів витрат з різною комбінацією змінних і постійних витрат на вид продукції.

За СРV-аналізу співвідношення «витрати—випуск—прибуток» спрощується і припускається, що в його основі лежать лінійні залежності. Тобто аналіз базується на таких передумовах:

- усі витрати можна чітко поділити на змінні та постійні;
- усі змінні витрати є пропорційними, а постійні не містять елементів дегресуючих витрат і є лише функцією часу;

- ціни на вироби не залежать від обсягу виробництва і в межах розрахункового періоду стабільні [46 с.527].

Ці обмеження означають, що CVP-аналіз здійснюється в межах даної виробничої та організаційної структури підприємства, тобто стосується короткострокового періоду. За цих умов функції витрат та обсягу виробництва (продажу) є лінійними. Їх графічну інтерпретацію наведено на рис. 1.1.

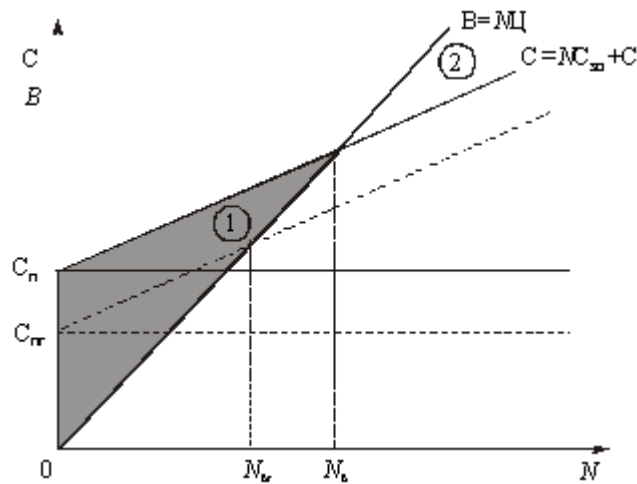


Рисунок 1.1 – Динаміка витрат (C), виручки (B) та точка беззбитковості (N<sub>б</sub>)

Двома найважливішими лініями на графіку є функції чистого доходу (виручки) та сукупних витрат. Точка їх перетину показує і обсяг виробництва, за якого прибуток підприємства дорівнює нулю, тобто виручка дорівнює сукупним витратам. Отже, точка перетину лінії виручки від реалізації (чистого доходу) та лінії витрат на виробництво та реалізацію продукції визначає точку критичного обсягу реалізації (точку беззбитковості, мертву точку, поріг рентабельності). Будь-яка різниця по вертикалі між лініями виручки та сукупних витрат праворуч від точки беззбитковості вказує прибуток за даного обсягу виробництва, а зону збитків показано ліворуч від точки беззбитковості [28 с.123].

Графік показує, що рівень критичного обсягу реалізації залежить від структури собівартості. Прибуток підприємства залежить не лише від

кількості реалізованої продукції, а й від частки постійних витрат, що буде віднесена на одиницю продукції.

Перевищення обсягу реалізації над критичним обсягом є межею безпеки. Значення зони безпеки полягає в тому, що вона показує можливе скорочення обсягу реалізації, яке підприємство же допустити перед тим, як зазнає збитків.

Метою такого аналізу є визначення:

- Обсягу продаж, який забезпечує беззбитковість діяльності;
- Величини прибутку за певного обсягу продаж;
- Впливу змін суми витрат, обсягу реалізації та ціни на суму прибутку;
- Оптимальної структури витрат.

Основними його завданнями є [22 с.704]:

1. розрахунок обсягу реалізації, при якому забезпечується повне покриття витрат - точка беззбитковості (поріг рентабельності);
2. числення обсягу реалізації, що забезпечує за інших рівних умов отримання необхідної суми прибутку;
3. аналітична оцінка обсягу реалізації, при якому підприємство може бути конкурентоспроможним (запас фінансової міцності);
4. визначення ціни на продукцію, що дозволяє забезпечити попит і прибуток на запланованому рівні;
5. здійснення вибору найбільш ефективних технологій виробництва;
6. здійснення прийняття оптимального виробничого плану.

Метод аналізу по маржинальному прибутку має наступні переваги:

- по-перше, створюється можливість отримання реальної картини прибутковості за окремими різновидами продукції, що реалізується;
- по-друге, є можливість розрахунку точки беззбитковості;
- по-третє, виникає можливість прийняття рішень щодо доцільності укладання додаткових договорів на постачання сировини, основних і допоміжних матеріалів;

– по-четверте, створюються умови щодо прийняття рішень відповідно ліквідації діяльності за окремими різновидами продукції в разі їх збитковості.

CVP-аналіз (Cost Volume Profit Analysis) базується на розподілі затрат на постійні та змінні. CVP-аналіз співвідношення затрат, обсягів виробництва (товарів, послуг тощо) і прибутку розглядає зміни операційного прибутку під впливом обсягу виробництва (реалізації) продукції, цін реалізації, змінних затрат на одиницю і постійних затрат.

У даний період ефективність управління компанії полягає в підвищенні її вартості. Ефективність менеджменту в першу чергу визначається ефективністю експлуатації ресурсів, що залучаються. Таким чином, вартість компанії безпосередньо залежить від того, наскільки ефективно експлуатуються залучені ресурси, тобто в якій мірі затрати, що були здійснені з метою залучення ресурсів, створюють додану вартість для покупця.

Частина залучених ресурсів має заздалегідь низьку віддачу внаслідок виробничої або організаційної специфіки: сезонність, унікальність обладнання тощо. Виокремлення вищезазначеної групи затрат є досить складним завданням. Труднощі розмежування полягають у визначенні очікуваних збитків та їх прихованих різновидів (перевиробництво, дефекти, витрати з переробки, переміщення матеріалів, запасів, додаткові витрати з обробки, очікування) [13 с.38].

Модифікація CVP-аналізу, що полягає в розподілі постійних затрат з урахуванням виокремлення затрат, які не створюють доданої вартості, дає іншу точку беззбитковості, що дозволяє визначитись із виробничою потужністю в конкретний період і на перспективу, а також надає можливість виявити, де і як використовуються ресурси, а також визначити напрями їх найбільш ефективного використання. Вищезазначена група затрат розглядається окремо і є окремим об'єктом дослідження й аналізу. Така модифікація надає можливість з більшою адекватністю здійснювати аналіз ефективності ресурсів, а також удосконалювати управлінський облік і

визначати ефективність роботи менеджменту.

## **1.2. Основні елементи CVP-аналізу, способи їх визначення та цілі застосування**

CVP-аналіз - це система управління підприємством, що інтегрує в собі різні підсистеми і методи управління і підкоряє їх досягненню єдиної мети. Для управління процесом оптимізації результатів діяльності CVP-аналіз повинен використовувати методи обліку, аналізу, контролю, стратегічного та оперативного планування і управління, економіки підприємства, економіко-математичних методів і т.д [32 с.73].

Віднесення CVP-аналізу до функцій управління обумовлено низкою зобов'язань:

- Аналіз проводиться на всіх рівнях управління і у всіх підрозділах господарюючого суб'єкта;
- Аналіз будується на єдиній методологічній основі, що дає можливість виробляти спільні підходи до організації та проведення аналізу в різних галузях, регіонах та інших структурних спільнотах господарюючих одиниць;
- Аналіз фінансово-господарської діяльності є необхідним елементом в системі функцій управління підприємством, оскільки без нього не можуть реалізовуватися і багато інших функцій, в першу чергу пов'язані з прийняттям управлінських рішень.

Вагомим кроком на шляху фінансової стабілізації може стати впровадження практики CVP-аналізу у витратне управління, але для цього потрібно здійснити наступні підготовчі заходи: кожен витратний рахунок розбити на дві частини: у першій показувати постійні витрати, а в другій – змінні витрати.

Потребу у подібному кроці можна пояснити на прикладі витрат на заробітну плату. У багатьох господарствах діють одразу декілька систем оплати праці, оснований як на погодинній, так і на відрядній формах. При

чому обидві форми часто застосовуються по відношенню до одного й того самого працівника. Але, якщо відрядна частина його заробітної плати відноситься до постійних витрат, то погодинна - до змінних. В управлінському обліку такий розподіл відсутній. Складність розподілу витрат на змінні та постійні викликана тією обставиною, що існує доволі суттєва частка в загальній сумі витрат, які важко однозначно віднести до перших чи до других [42 с.37].

Теоретично неминучість збільшення постійних витрат в довгостроковому періоді при нарощенні виробництва викликана існуванням двох видів економічного зростання - реального та потенційного. Перше проявляється, коли задіюються виробничі потужності, які через кризові явища раніше не використовувалися. Амортизація на будівлю при цьому не змінюється, як і переважна більшість інших постійних витрат. Потенційне зростання, пов'язане з розширеним відтворенням, та передбачає введення в експлуатацію нових виробничих потужностей і такий приріст натуральних обсягів продукції, якого за жодний рік існування господарства ще не спостерігалось. Як наслідок, неодмінно зростуть і амортизація, і оплата праці управлінського персоналу, і орендні платежі тощо. В цьому випадку постійні витрати за абсолютним значенням неодмінно «підуть в гору». Фінансовим службам задля визначення приросту постійних витрат необхідно повною мірою володіти інформацією щодо планового залучення інвестицій чи кредитів, та їх характеру в контексті напрямків використання - якщо це поповнення оборотного капіталу, то це реальне зростання, постійні витрати або сталі, або змінюються не значно, якщо це оновлення основного капіталу - то слід очікувати їх «стрибка».

Лише після виконання перелічених заходів управління витратами на підприємстві може бути переведено на CVP - аналіз. Його здійснення передбачає застосування таких показників як:

- маржинальний прибуток (МП), що представляє різницю між виручкою та змінними операційними витратами. Необхідність його введення

викликана тим, що постійні витрати на відміну від змінних не можуть бути прямо віднесені на певний вид продукції. За допомогою цього показника визначається внесок кожної культури у дохід підприємства;

- операційний важіль (ОВ) - відношення МП до операційного прибутку (ОП);

- поріг рентабельності (ПР) або точка беззбитковості. Показує об'єм виручки, при якому підприємства не має збитків при заданому рівні ЗОВ та ПОВ або:

Дія або сила операційного важеля проявляється в тім, що будь-яка зміна виручки завжди породжує більш істотну зміну прибутку. Цей ефект обумовлений різним ступенем впливу динаміки постійних та змінних витрат на формування операційного прибутку підприємства при зміні натурального обсягу виробництва. При оптимізаційному прогнозуванні важливість даної концепції полягає в тому, що сила операційного важеля сигналізує про рівень господарського ризику. А функціонально-математична залежність приросту ЗОП від приросту виручки як раз і потрібна для того, щоб на практиці прорахувати дію операційного важеля на кожен варіант зростання чистого доходу. Операційний важіль тим вище, чим ближче до порогу рентабельності знаходиться обсяг продажів. Для продукції з високим значенням рівня операційного важеля положення нижче порогу рентабельності супроводжується великими збитками, але перетин крапки беззбитковості винагороджується прибутком, який при збільшенні продажів швидко зростає. Операційний важіль дуже чутливий до співвідношення змінних і постійних витрат: при однакових сумарних витратах він тим більше, чим менше частка змінних витрат. Тому вже згаданий вище «стрибок» постійних витрат, навіть при зниженні змінних витрат на одиницю продукції, незмінно веде до вибору стратегії, націленої на потенційне зростання.

Операційний важіль дозволяє проаналізувати найбільш раціональні шляхи фінансування певної ділянки виробничого процесу. Головною умовою оптимізації всього витратного механізму є правильне визначення

математичної залежності між приростом продукції та обсягом змінних витрат. На практиці постійні витрати зменшити доволі важко, навіть коли відбувається зниження обсягів виробництва, і пов'язаний з цим спад реалізаційної виручки, не кажучи вже про нарощення натуральної складової чистого доходу з неодмінним «стрибком» постійних [32 с.73].

Змінними витратами управляти набагато легше. Хоча нарощення обсягів виробництва неминуче призводить до їх зростання у абсолютному значенні, однак питомі змінні витрати на одиницю продукції за умов впровадження всебічної економії можуть знизитись. Важливо заздалегідь вірно оцінити ефект від такої економії. В протилежному випадку наслідки неодмінно будуть прикрими.

Зменшення обсягів виробництва у короткостроковому періоді, з надією на перспективне залучення інвестицій.

Основними елементами CVP-аналізу є:

1. Критична точка;
2. Сила впливу операційного важеля;
3. Запас фінансової міцності;
4. Ефект фінансового важеля.

I. Критична точка показує величину виручки від реалізації, при якій підприємство в змозі покрити всі свої витрати без отримання прибутку [35 с.279].

Мета аналізу критичної точки полягає в знаходженні такого обсягу виробництва, при якому виручка від реалізації буде дорівнює сумі всіх витрат, а прибуток дорівнює нулю. Таким чином, виручка від реалізації в критичній точці дорівнює:

$$\text{Виручка} = \text{витрати постійні} + \text{витрати змінні} \quad (1.1)$$

Для визначення критичної точки використовується 3 методи:

- 1) метод рівняння;
- 2) метод маржинального доходу;
- 3) метод графічного зображення.

### 1 спосіб. Метод рівняння.

а) Ціна за одиницю \* кількість = витрати постійні + витрати змінні \* кількість;

б) Ціна за одиницю \* кількість - критична точка.

А) Критичний рівень постійних витрат:

Постійні витрати = ціна \* кількість - витрати змінні \* кількість

Постійні витрати = кількість \* (ціна за одиницю - витрати змінні)

Б) Критична ціна реалізації:

Ціна за одиницю = (витрати постійні / кількість) + витрати змінні

В) Плановий обсяг продукції для заданої суми очікуваного прибутку:

Кількість = (витрати постійні + ціна планованого рівня) / (ціна за одиницю - витрати змінні)

### 2 спосіб. Метод маржинального доходу

Метод маржинального доходу - різновид методу рівняння.

Маржинальний прибуток - перевищення виручки від реалізації над усіма змінними витратами, пов'язаними з даним обсягом продажів.

Маржинальний прибуток = виручка - змінні витрати

Маржинальний прибуток = витрати постійні + ціна

У першу чергу, маржинальний прибуток необхідний для покриття постійних витрат, а потім вже для отримання прибутку підприємства. Цю величину в західній та вітчизняній практиці часто ще називають результатом від реалізації після відшкодування змінних витрат, сумою покриття, валовою маржею або маржинальним доходом.

Однією з головних цілей підприємства є максимізація маржинального прибутку, так як вона є джерелом покриття постійних витрат і формування прибутку.

### 3 спосіб. Метод графічного зображення.

Критична точка показує, до якої межі може впасти обсяг реалізації, щоб не було збитку. Кожна організація прагне максимізувати прибуток, але неможливо продати необмежену кількість продукції за однаковою ціною.

Збільшення обсягу продажу призводить до насичення ринку і падіння платоспроможного попиту на продукцію. У певний момент для того, щоб продавати більшу кількість товару, буде потрібно знизити ціну, що призведе до зниження прибутку.

Точка оптимальної ціни продажу продукції визначає обсяг виробництва, що дозволяє організації отримувати максимальний прибуток.

Якщо організація виробляє кілька видів продукції, то критична точка може бути знайдена за формулою:

$$q^* = (\text{витрати постійні} * d) / \text{середній маржинальний дохід на одиницю}$$

$d$  - частка кожного виду продукції в загальному обсязі

Середній маржинальний дохід на одиницю = (сума маржинального доходу \* виручка) / сума виручки

Критична точка показує, до якої межі може впасти виручка, щоб не було збитку.

II. Сила впливу операційного важеля розраховує ставлення валової маржі до прибутку і показує, скільки відсотків зміни прибутку дає кожний відсоток зміни виручки [29 с.304].

Слід знати, що сила впливу операційного важеля завжди розраховується для певного обсягу продажів, так що при зміні доходу від реалізації змінюється і сила впливу операційного важеля.

Сила впливу операційного важеля в значній мірі залежить від середньогалузевого рівня фондомісткості: чим більше вартість основних засобів, тим більше постійні витрати - це об'єктивний фактор. Разом з тим ефект операційного важеля піддається контролю саме на основі врахування залежності сили впливу операційного важеля від величини постійних витрат - чим більше постійні витрати при постійному доході від реалізації, тим сильніше діє операційний важіль, і навпаки.

Операційний аналіз називають аналізом беззбитковості, тому що він дозволяє обчислити таку суму або кількість продажів, при якому виторг дрівнює витратам.

Поріг рентабельності (точка безбитковості) - рубіж, який підприємству необхідно переступити, щоб вижити.

Чим вище поріг рентабельності, тим важче його переступити. З низьким легше пережити падіння попиту, відмовившись від невиправдано високої ціни реалізації. Зниження порогу рентабельності можна домогтися нарощуванням валової маржі (підвищуючи ціну і / або обсяг реалізації, знижуючи змінні витрати), або скорочуючи постійні витрати [49 с.279].

Ідеальна умова - поєднання низьких постійних витрат з високою валовою маржею.

III. Запас фінансової міцності - показує, наскільки планована виручка від реалізації відхиляється від порога рентабельності.

Перевищення фактичної виручки від реалізації над порогом рентабельності складає запас фінансової міцності.

Прогнозований прибуток = запас фінансової міцності \* коефіцієнт валової маржі.

а) Розрахунок порогу рентабельності, запасу фінансової міцності та сили впливу операційного важеля:

Впровадження автоматизації призводить до відносного обваження постійних витрат, тобто до зменшення частки змінних витрат у собівартості одиниці продукції. Це складається на показниках: валова маржа, поріг рентабельності та ін.

б) Рівень і динаміка ключових показників операційного аналізу.

В автоматизованому виробництві управління структурою виробів має більше можливостей. Можна вирішити, що вигідніше мати: високі змінні витрати або низькі постійні витрати.

IV. Ефект фінансового важеля - аналогічно дії операційного важеля сутність фінансового важеля проявляється також у наявності постійного елемента у витратах підприємства, а саме, відсотків за кредит, які не залежать від обсягу виробництва (продажів), а визначаються умовами контракту на кредит. Тоді, якщо економічна рентабельність більше

процентної ставки за кредит, то позикові кошти працюють на підвищення рентабельності власного капіталу. При використанні позикового капіталу (кредит, облігаційна позика) підприємством виникає ефект фінансового важеля [34 с.188].

Існує дві основні концепції фінансового важеля:

1) *Західноєвропейські фінансисти* визначають ефект фінансового важеля як прирощення до чистої рентабельності власного капіталу, одержуване завдяки використанню позикового капіталу незважаючи на платність останнього.

Виходячи з їх концепції можна зробити наступні висновки:

Якщо нове запозичення приносить позитивний ЕФВ, то таке запозичення вигідно. Але при цьому необхідно стежити за значенням диференціала, тому що при нарощуванні плеча фінансового важеля банки схильні компенсувати зростання свого ризику підвищенням процентної ставки.

Ризик кредитора виражений також величиною диференціала - чим більше диференціал, тим менше ризик і навпаки.

Ця концепція відкриває широкі можливості при визначенні безпечного обсягу позикових коштів; розрахунку допустимих умов кредитування; полегшення податкового тягаря для підприємства. Але між диференціалом і плечем фінансового важеля (ПФВ) існує глибоке протиріччя, викликане зростанням середньої розрахункової ставкою відсотка при збільшенні ПФВ, що зменшує диференціал. Тому розумний фінансовий менеджер не стане збільшувати безоглядно ПФВ, а буде регулювати його залежно від диференціала.

2) З точки зору *американської концепції* сила впливу фінансового важеля не дає відповіді на питання про безпечну величиною і умови кредитування як західноєвропейська концепція, зате дає можливість розрахувати зв'язаний ефект операційного та фінансового важелів і визначити сукупний рівень ризику, пов'язаного з підприємством [55].

Таким чином, СVP-аналіз повинен сприяти зменшенню ризику, пов'язаного з вибором правильного рішення, посиленню творчого начала в його прийнятті. Він повинен будуватися на інформації обліку, звітності, планів і прогнозів. Вимоги до аналізу пред'являються через потреб управління. Сам же аналіз може пред'являти вимоги до обліку, природно, не заради аналізу, а в цілях його результативності для управління.

Маржинальний прибуток (іноді його називають покриттям або внеском у прибуток) обчислюється за формулою

$$\text{ПМ} = \text{В} - \text{СЗ}, \quad (1.2)$$

де ПМ — величина маржинального прибутку за певний період;

В — виручка від продажу продукції;

СЗ — змінні витрати за цей же період.

Отже, маржинальний прибуток дорівнює постійним витратам та операційному прибутку, тобто прибутку від продажу продукції:

$$\text{ПМ} = \text{СП} + \text{П}, \quad (1.3)$$

де СП — постійні витрати;

П — операційний прибуток.

Маржинальний прибуток є верхньою межею прибутку при зміні величини постійних витрат: коли постійні витрати прямують до нуля, операційний прибуток прямує до маржинального (рис. 1.2).

Відповідно, операційний прибуток, або просто прибуток, є різницею

$$\text{П} = \text{ПМ} - \text{СП}. \quad (1.4)$$

Маржинальний прибуток є верхньою межею прибутку за зміни величини постійних витрат СП, а саме: коли постійні витрати прямують до нуля ( $\text{СП} \rightarrow 0$ ), прибуток прямує до маржинального прибутку ( $\text{П} \rightarrow \text{ПМ}$ ).

|  |                       |                      |
|--|-----------------------|----------------------|
| Чистий дохід (виручка від реалізації) продукції        |                       |                      |
| Сукупні витрати на виробництво та реалізацію продукції |                       | Операційний прибуток |
| Змінні витрати на виробництво та реалізацію продукції  | Постійні витрати      | Операційний прибуток |
|  | Маржинальний прибуток |                      |

Рисунок 1.2 – Схема взаємозв'язку операційного та маржинального прибутку

Ці закономірності цінні для аналізу впливу динаміки обсягу виробництва на прибуток. Коли змінюється обсяг виробництва, постійні витрати залишаються на попередньому рівні, тому прибуток змінюється на величину маржинального прибутку [43 с.120].

Співвідношення між маржинальним прибутком та обсягом виробництва зручно аналізувати за допомогою відносного показника - коефіцієнта маржинального прибутку (кПМ):

$$k_{\text{ПМ}} = \frac{\text{ПМ}}{B} \quad (1.5)$$

За даних цін і норм змінних витрат коефіцієнт маржинального прибутку — величина постійна. Тому приріст (зменшення) прибутку можна визначити так:

$$\Delta\Pi = \Delta B * k_{\text{ПМ}}. \quad (1.6)$$

Операційна діяльність з виготовлення продукції або надання послуг вважається врівноваженою, коли виручка від продажу цієї продукції/послуг (дохід) дорівнює сукупним витратам. Цей обсяг продукції називають також точкою беззбитковості, оскільки на графіку в точці, що відповідає його величині, перетинаються функції витрат і виручки (доходу). Зазначений обсяг виробництва — точка беззбитковості — розмежовує сфери збиткового (ділянка 1) і прибуткового (ділянка 2) виробництва (див. рис. 1.1).

Унаслідок наявності постійних витрат (СП) виробництво продукції до певного її обсягу (точка беззбитковості  $N_6$ ) є збитковим, оскільки загальні витрати в сумі змінних і постійних ( $C$ ) більші за виручку:  $C > B$ . Сфера збиткового виробництва ( $N_{зб}$ ) на графіку знаходиться в межах

$$0 \leq N_{зб} < N_6. \quad (1.7)$$

Зі зростанням обсягу виробництва за умови, що змінні витрати на

одиницю продукції менші за ціну, тобто  $C_{30} < Ц$ , збитки зменшуються і в точці беззбитковості вони дорівнюють нулю [32 с.73].

На практиці беззбитковий обсяг виробництва обчислюється, як правило, аналітично. Необхідна для цього формула виводиться досить просто. В точці беззбитковості виручка дорівнює сукупним витратам, тобто:

$$N_6 * Ц = N_6 * C_{30} + СП. \quad (1.8)$$

Звідси маємо формулу

$$N_6 = \frac{СП}{Ц - C_{30}} \quad (1.9)$$

У чисельнику цієї формули — постійні витрати, у знаменнику — маржинальний прибуток на одиницю продукції (питомий маржинальний прибуток).

У стартовий період діяльності підприємства, коли  $N = 0$ , збитки дорівнюють постійним витратам. Зі збільшенням обсягу виробництва і продажу на один виріб ( $\Delta N = 1$ ) збитки зменшуються на питомий маржинальний прибуток ( $Ц - C_{30}$ ). Після досягнення точки беззбитковості відповідно зростає прибуток.

Беззбитковий обсяг виробництва за наведеною формулою визначається у натуральному вимірі. Це прийнятно для однопродуктового виробництва. У багатопродуктовому виробництві в такому разі виникає проблема розподілу постійних витрат між виробництвами окремих продуктів. Тому за цих умов частіше визначають загальний обсяг беззбиткового виробництва у грошовому вимірі, тобто в обсязі виручки  $V$  [11 с.74].

Для виведення формули обчислення беззбиткового обсягу виробництва у грошовому вимірі скористаємось попередньою формулою, помноживши ліву і праву її частини на ціну виробу  $Ц$ . У результаті матимемо:

$$N_6 Ц = \frac{СП}{\frac{Ц - C_{30}}{Ц}} \quad (1.10)$$

Оскільки  $N_6 Ц = В_6$ , а  $\frac{Ц - C_{30}}{Ц}$  — коефіцієнт маржинального прибутку

кПМ, то

$$B_{\epsilon} = \frac{СП}{k_{ПМ}}. \quad (1.11)$$

Як видно з викладеного, у точці безбитковості постійні витрати СП покриваються маржинальним прибутком. Проте не всі постійні витрати є витратами у формі готівкових видатків. Частина з них не потребує грошових виплат, а має форму нарахування. Це передусім амортизаційні відрахування на реновацію основних засобів і нематеріальних активів. Тому являє собою інтерес обсяг виробництва, за якого виручкою від продажу продукції покриваються лише ті витрати, що пов'язані з реальними грошовими виплатами. Назвемо його обсягом (точкою) готівкової безбитковості. Він обчислюється за формулою [25]

$$N_{\epsilon_2} = \frac{C_{ПГ}}{Ц - C_{30}}, \quad (1.12)$$

де:  $N_{\epsilon_2}$  — обсяг виробництва продукції у натуральному вимірі, що забезпечує готівкову безбитковість;

$C_{ПГ}$  — постійні витрати, що потребують виплат готівкою.

Відповідно у грошовому вимірі

$$B_{\epsilon_2} = \frac{C_{ПГ}}{k_{ПМ}} \quad (1.13)$$

Очевидно, що  $N_{\epsilon_2} < N_{\epsilon}$  і  $B_{\epsilon_2} < B_{\epsilon}$ .

На основі безбиткового обсягу виробництва визначається рівень безпеки операційної діяльності. Критерієм такої безпеки є ступінь перевищення фактичного (планового) обсягу вироблюваної продукції над безбитковим обсягом виробництва. Коефіцієнт безпеки операційної (виробничої) діяльності ( $k_{\epsilon}$ ) обчислюється так [32].

У разі натурального виміру обсягу продукції (однопродуктове виробництво):

$$k_{\epsilon} = \frac{N - N_{\epsilon}}{N} \quad (1.14)$$

У разі вартісного (грошового) виміру обсягу продукції

(багатопродуктове виробництво):

$$k_{\epsilon} = \frac{B - B_{\epsilon}}{B}, \quad (1.15)$$

де  $N$ ,  $B$  — фактичний або плановий обсяг продукції відповідно у натуральному і грошовому вимірі.

Коефіцієнт безпеки операційної діяльності можна вважати мірою операційного ризику. Чим він більший, тим безпечніша ситуація з огляду на прибутковість діяльності. З його зростанням зменшується ризик зниження обсягу виробництва до точки рівноваги, і навпаки, з його зниженням такий ризик зростає.

Прибуток підприємства залежить від його операційної активності, яка на виробничих підприємствах визначається передусім обсягом вироблення і продажу продукції. Якщо йдеться про динаміку активності, тобто темп її зміни, то на величину прибутку істотно впливає й структура витрат, а саме їх поділ на змінні та постійні [23].

За аналізу залежності прибутку від операційної активності розглядаються такі два питання:

- який обсяг виробництва забезпечує цільовий прибуток підприємства?
- як реагує величина прибутку на зміну обсягу виробництва?

Послідовно розглянемо їх.

Цільовим у даному випадку називається прибуток, який підприємство хотіло б одержати в певному періоді виходячи зі своїх стратегічних завдань. Тому постає питання: скільки треба виготовляти і продавати продукції за певних цін і рівня витрат, аби зазначений прибуток забезпечити? Такий обсяг продукції обчислюється за формулами:

за натурального виміру обсягу продукції

$$N_{ц} = \frac{C_{п} + П_{ц}}{Ц - C_{зо}}, \quad (1.16)$$

або

$$N_{ц} = N_{г} + \frac{П_{ц}}{Ц - C_{30}}; \quad (1.17)$$

у разі вартісного виміру обсягу продукції

$$B_{ц} = \frac{C_{п} + П_{ц}}{k_{пм}}, \quad (1.18)$$

або

$$B_{ц} = B_{г} + \frac{П_{ц}}{k_{пм}}, \quad (1.19)$$

де:  $N_{ц}$ ,  $B_{ц}$  — обсяг продукції, що забезпечує цільовий прибуток відповідно у натуральному і грошовому вимірі;

$П_{ц}$  — цільовий прибуток .

Тепер звернемося до відносної реакції прибутку на зміну обсягу виробництва. Цей аспект аналізу називають також операційною залежністю. Вона визначається за допомогою такого показника, як операційний важіль. Він обчислюється за формулою

$$L = \frac{ПМ}{П} \quad (1.20)$$

тобто операційний важіль є відношенням маржинального прибутку до операційного прибутку.

Величина  $L$  — операційний важіль — показує, на скільки відсотків зміниться прибуток за зміни обсягу продукції (операційної активності) на 1 %.

Операційний важіль істотно залежить від частки постійних витрат у сукупних витратах підприємства. З її зростанням величина  $L$  збільшується, і навпаки. Чим більша величина операційного важеля, тим чутливіша реакція прибутку на зміну обсягів виробництва і продажу продукції [23].

За допомогою CVP-аналізу визначаються резерви, забезпечується об'єктивна оцінка стану резервів виробництва і ступеня їх використання. При цьому очевидні реальний дефіцит або збиток ресурсів, об'єктивна потреба в їх збільшенні або приріст виробництва на наявних ресурсах. Але головне полягає не в тому, щоб оцінити і вказати на наявні помилки, а в тому, що на

базі CVR-аналізу розробляються шляхи мобілізації резервів, можливості їх ресурсного та фінансового забезпечення, тобто сприяти підвищенню наукової обґрунтованості прийнятих управлінських рішень.

### **1.3 Інформаційна база аналізу «витрати-обсяги виробництва-прибуток»**

Діяльність підприємств із різними формами власності в умовах вільного ціноутворення і самостійного планування під впливом конкуренції змінює цільову орієнтацію всієї системи бухгалтерського обліку. Ведучою функцією стає формування інформаційно-аналітичної бази прийняття управлінських рішень, а не просто облік тих чи інших здійснених господарських операцій.

Інформаційне забезпечення процесу управління включає бухгалтерську, статистичну звітність, оперативні дані, різні неформалізовані зведення, не відбивані в обліку. Характер, обсяг, і вірогідність інформації формуються під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів [53 с.274].

Зовнішні фактори відбивають вплив зовнішнього середовища і виявляються в інформаційній взаємодії підприємства з органами державного управління, податковою інспекцією, фінансово-кредитними установами, постачальниками матеріально-енергетичних ресурсів, споживачами продукції. Вплив підприємства на ці фактори обмежено, але вони враховуються при прийнятті управлінських рішень.

Внутрішні фактори виявляються в процесі установаження взаємин між структурними підрозділами підприємства з приводу виконання головної мети і включають стан його виробничо-фінансових активів, ефективність використання наявних ресурсів і рівень витрат виробництва. Ці дані формуються в різних підсистемах, але реєструються в підсистемі бухгалтерського обліку. Однак безпосереднє використання даних бухгалтерського обліку для цілей управління утруднено. Інформаційні

потреби і запити керівників і менеджерів не завжди можуть бути задоволені по наступним причинам:

- складність розуміння економічного змісту статей і форм бухгалтерської звітності, їхнього взаємозв'язку;
- ретроспективний характер ведення бухгалтерського обліку;
- необхідність формування інформації з різним рівнем узагальнення в залежності від рівня управління [12 с.480].

Інформаційною основою для виконання аналітичних розрахунків, розробки фінансових планів є бухгалтерська (фінансова) звітність, що складається по стандартах і правилам, установленим державою і міжнародними угодами. В аналітичній роботі використовуються:

- стандарт 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»;
- стандарт 2 «Баланс», (форма 1);
- стандарт 3 «Звіт про фінансові результати», (форма 2);
- стандарт 4 «Звіт про рух коштів», (форма 3);
- стандарт 5 «Звіт про власний капітал», (форма 4);
- наказ Міністерства фінансів України «Про примітки до річної фінансової звітності» від 29.11.2000 р., №302.

Метою складання фінансової звітності є надання користувачам для прийняття рішень повної, правдивої і неупередженої інформації про фінансовий стан, результати діяльності і рух засобів підприємства на звітну дату.

Фінансова звітність забезпечує інформаційні потреби користувачів при прийнятті управлінських рішень із приводу придбання, продажі і володіння цінними паперами, участі в капіталі підприємства, для оцінки якості управління фінансами і здатності підприємства вчасно виконувати свої зобов'язання, визначення суми дивідендів, що підлягають розподілу [21 с.399].

Система інформаційного забезпечення CVP-аналізу повинна включати такі основні види інформації:

- Облікові джерела інформації: дані бухгалтерського обліку та звітності, управлінського обліку та внутрішньої звітності, статистичного обліку та звітності, вибіркові облікові дані;

- Позаоблікові джерела інформації: матеріали постійно діючих виробничих нарад; зборів трудових колективів і акціонерів; інформація статистичних органів, що публікується в статистичних органах і журналах; а також додаткову, яка надається за запитами користувача на комерційних умовах; науково-технічна інформація про сучасні світових та вітчизняних досягненнях в тій чи іншій області; техніко-технологічних можливостях виробників і конкурентів; цінах на продукцію і сировину на неї; сировинному ринку; можливих ринках збуту та їх ємності; можливостях внутрішнього і зовнішнього фінансування, платоспроможності споживача і пр.

У процесі CVP-аналізу обчислюються та аналізуються такі показники [32 с.73]:

- маржинальний прибуток (збитки);
- коефіцієнт маржинального прибутку;
- рівноважний обсяг операційної (виробничої) діяльності (точка беззбитковості);
- рівень безпеки операційної діяльності;
- обсяг операційної діяльності (обсяг виробництва), що забезпечує цільову прибутковість;
- операційний важіль (операційна залежність), який дає змогу оперативно аналізувати залежність прибутку від динаміки обсягу продукції і структури витрат.

*Узагальнюючи проведене дослідження можна визначити, що :*

1. За своєю сутністю CVP-аналіз є досить простим, базується на легко обчислюваних показниках і дає змогу оперативно оцінити вплив величини та структури витрат, обсягу продажу продукції на прибуток, аналізувати його залежність від рівня цін і структури виробництва, обґрунтовувати

маркетингову стратегію. Із самої назви випливає, що CVР-аналіз з'ясовує зв'язок між витратами, рівнем операційної активності та прибутком. Термін «операційна активність» характеризує результативність діяльності підприємства. Для виробничого підприємства вона визначається обсягом виготовленої продукції. При цьому мається на увазі, що всю виготовлену продукцію продано, тобто обсяги виробництва і продажу продукції за певний період збігаються. Оскільки прибуток — основний результативний показник діяльності підприємства, важливо знати його залежність від двох попередніх показників — витрат й обсягу продукції. Ця залежність ускладнюється тим, що витрати поділяються на змінні й постійні, а обсяги виробництва і продажу продукції мають непрості зв'язки з цінами на окремі вироби. Крім цього, як відомо, не всі змінні витрати є пропорційними, а постійні витрати включають деякі елементи дегресуючих змінних витрат. Це все створює певні труднощі в моделюванні зазначеної залежності [36 с.92].

Метою такого аналізу є визначення:

- Обсягу продаж, який забезпечує беззбитковість діяльності;
- Величини прибутку за певного обсягу продаж;
- Впливу змін суми витрат, обсягу реалізації та ціни на суму прибутку;
- Оптимальної структури витрат.

Основними його завданнями є [27 с.43]:

1. розрахунок обсягу реалізації, при якому забезпечується повне покриття витрат - точка беззбитковості (пори́г рентабельності);
2. числення обсягу реалізації, що забезпечує за інших рівних умов отримання необхідної суми прибутку;
3. аналітична оцінка обсягу реалізації, при якому підприємство може бути конкурентоспроможним (запас фінансової міцності);
4. визначення ціни на продукцію, що дозволяє забезпечити попит і прибуток на запланованому рівні;
5. здійснення вибору найбільш ефективних технологій виробництва;

6. здійснення прийняття оптимального виробничого плану.

2. Таким чином, CVP-аналіз повинен сприяти зменшенню ризику, пов'язаного з вибором правильного рішення, посиленню творчого начала в його прийнятті. Він повинен будуватися на інформації обліку, звітності, планів і прогнозів. Вимоги до аналізу пред'являються через потреби управління. Сам же аналіз може пред'являти вимоги до обліку, природно, не заради аналізу, а в цілях його результативності для управління. За допомогою CVP-аналізу визначаються резерви, забезпечується об'єктивна оцінка стану резервів виробництва і ступеня їх використання. При цьому очевидні реальний дефіцит або збиток ресурсів, об'єктивна потреба в їх збільшенні або приріст виробництва на наявних ресурсах. Але головне полягає не в тому, щоб оцінити і вказати на наявні помилки, а в тому, що на базі CVP-аналізу розробляються шляхи мобілізації резервів, можливості їх ресурсного та фінансового забезпечення, тобто сприяти підвищенню наукової обґрунтованості прийнятих управлінських рішень.

3. Система інформаційного забезпечення CVP-аналізу повинна включати такі основні види інформації:

- Облікові джерела інформації: дані бухгалтерського обліку та звітності, управлінського обліку та внутрішньої звітності, статистичного обліку та звітності, вибіркові облікові дані;

- Позаоблікові джерела інформації: матеріали постійно діючих виробничих нарад; зборів трудових колективів і акціонерів; інформація статистичних органів, що публікується в статистичних органах і журналах; а також додаткову, яка надається за запитами користувача на комерційних умовах; науково-технічна інформація про сучасні світових та вітчизняних досягненнях в тій чи іншій області; техніко-технологічних можливостях виробників і конкурентів; цінах на продукцію і сировину на неї; сировинному ринку; можливих ринках збуту та їх ємності; можливостях внутрішнього і зовнішнього фінансування, платоспроможності споживача та інше.

У процесі CVP-аналізу обчислюються та аналізуються такі показники [59 с.361]:

- маржинальний прибуток (збитки);
- коефіцієнт маржинального прибутку;
- рівноважний обсяг операційної (виробничої) діяльності (точка беззбитковості);
- рівень безпеки операційної діяльності;
- обсяг операційної діяльності (обсяг виробництва), що забезпечує цільову прибутковість;
- операційний важіль (операційна залежність), який дає змогу оперативно аналізувати залежність прибутку від динаміки обсягу продукції і структури витрат.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ КОМПАНІЇ ЗА ДОПОМОГОЮ СВР-АНАЛІЗУ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «БУДМАРКЕТ»)

#### 2.1 Аналіз та оцінка витрат і фінансових результатів підприємства

Об'єктом аналізу є ТОВ «Будмаркет», що проводить виробничо-торгівельну діяльність.

ТОВ «Будмаркет» - оптово-роздрібна компанія з виробництва і продажу різних видів полікарбонату в Україні. Компанія здійснює будівництво та монтаж металоконструкцій під полікарбонатну покрівлю, зимові сади, оранжереї, альтанки, навіси і козирки. ТОВ «Будмаркет» пропонує кращі світові бренди полікарбонату за низькою ціною, продаж типових теплиць і парників.

Товариство є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий та валютний рахунки у банківських установах, має круглу печатку та штампи зі своєю повною назвою, інші печатки та бланки зі своїми найменуваннями, має власний товарний знак та інші реквізити. Товариство створено на підставі добровільного об'єднання майна учасників і набуло статусу юридичної особи з моменту його державної реєстрації.

Організаційна структура ТОВ «Будмаркет» наведена на рис. 2.1.

Вищим органом управління Товариства є Збори Учасників. Вони складаються з Учасників або призначених ними представників. Представником Учасника може бути сам Учасник, або особа, яка діє за довіреністю Учасника або групи Учасників. Представники Учасників можуть бути постійними або призначатись на певний строк. Учасник має право в будь-який час замінити свого представника, сповістивши про це інших Учасників.

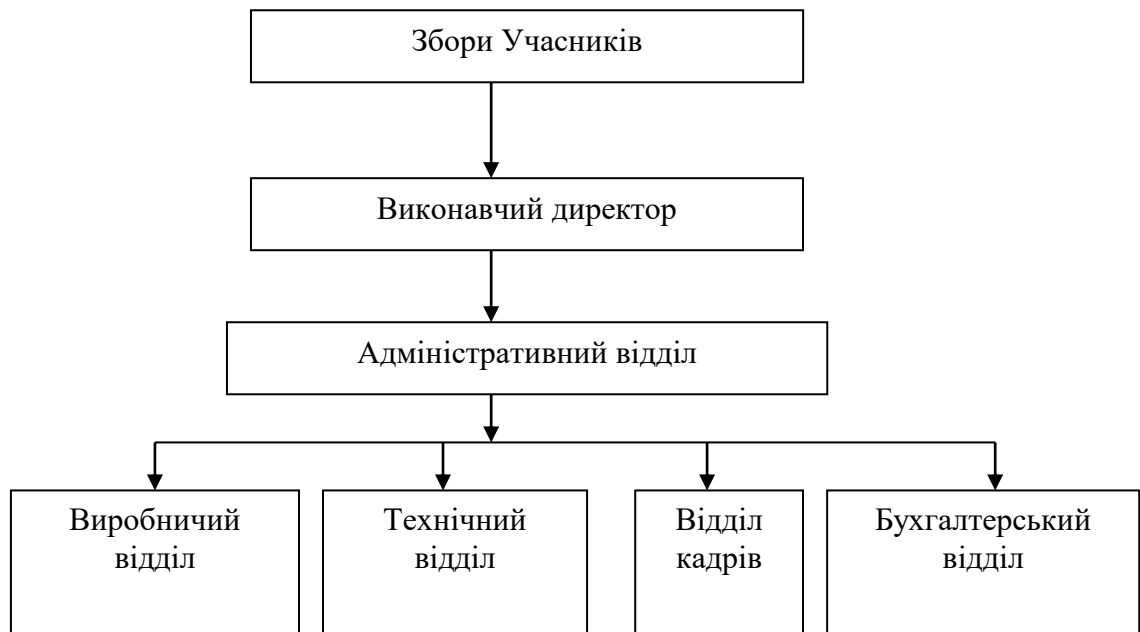


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Будмаркет»

Основні техніко-економічні показники підприємства за 2020-2022 роки наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні економічні показники діяльності ТОВ «Будмаркет» за 2020-2022 рр.

| Показники                                   | один. виміру | Роки   |        |        | Відхилення 2021/2020 |      | Відхилення 2022/2020 |      |
|---|--------------|--------|--------|--------|----------------------|------|----------------------|------|
|   |              | 2020   | 2021   | 2022   | Абс.                 | %.   | Абс.                 | %    |
| 1   | 2            | 3      | 4      | 5      | 6                    | 7    | 8                    | 9    |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації       | тис. грн.    | 2889,0 | 3009,3 | 3156,6 | 120.3                | 4.2  | 267.6                | 9.3  |
| Середньорічна вартість ОВЗ                  | тис. грн.    | 4355,6 | 4542,6 | 6395,1 | 187                  | 4.3  | 2039.5               | 46.8 |
| Середньорічна вартість активної частини ОВЗ | тис. грн.    | 3131,5 | 3235,8 | 3547,9 | 104.3                | 3.3  | 416.4                | 13.3 |
| Оборотні активи                             | тис. грн.    | 3737,9 | 3980,5 | 4142,9 | 242.6                | 6.5  | 405                  | 10.8 |
| Середньооблікова чисельність ПВП, в т.ч.:   | чол.         | 128    | 136    | 141    | 8                    | 6.3  | 13                   | 10.2 |
| Середньооблікова чисельність робітників     | чол.         | 90     | 92     | 92     | 2                    | 2.2  | 2                    | 2.2  |
| Собівартість реалізованої продукції         | тис. грн.    | 2117,6 | 2245,1 | 2514,3 | 127.5                | 6.0  | 396.7                | 18.7 |
| Валовий прибуток                            | тис. грн.    | 356,4  | 438,8  | 346,7  | 82.4                 | 23.1 | -9.7                 | -2.7 |

| Показники                               | один.<br>виміру   | Роки  |       |       | Відхилення<br>2021/2020 |       | Відхилення<br>2022/2020 |        |
|---|-------------------|-------|-------|-------|-------------------------|-------|-------------------------|--------|
|   |                   | 2020  | 2021  | 2022  | Абс.                    | %.    | Абс.                    | %      |
| Чистий прибуток                         | тис. грн.         | 305,5 | 374,4 | 270,5 | 68.9                    | 22.6  | -35                     | -11.5  |
| Фондовіддача                            | грн.              | 0.83  | 0.83  | 0.62  | 0.00                    | -0.23 | -0.21                   | -25.66 |
| Продуктивність праці                    | Тис.<br>грн./чол. | 28.21 | 27.66 | 27.98 | -0.55                   | -1.95 | -0.23                   | -0.80  |
| Коефіцієнт оборотності оборотних коштів | обертів           | 0,42  | 0,41  | 0,40  | -0.01                   | -2.38 | -0.02                   | -4.76  |
| Рентабельність                          | %                 | 12,34 | 14,58 | 10,98 | 2.24                    | 18.15 | -1.36                   | -11.02 |

Отже, доходи ТОВ «Будмаркет» за 2020-2022 рр. зросли на 334,5 тис. грн. або на 9,3%, при цьому собівартість реалізованої продукції зросла на 396,7 тис. грн. або на 18,7%. Внаслідок зменшення ефективності господарської діяльності ТОВ «Будмаркет» за 2020-2022 рр. прибуток від реалізації продукції зменшився на 9,7 тис. грн. або на 2,7%, а чистий прибуток – на 35 тис. грн. або на 11.5%. При цьому середня чисельність працівників зросла з 128 працівників в 2020 р. до 141 працівників в 2022 р.

Аналіз виробництва продукції наведено в табл.2.2. Отже, обсяг випуску продукції ТОВ «Будмаркет» за 2020-2022 рр. зріс на 396.7 тис. грн. або на 18.7%, при цьому обсяг реалізації продукції зріс на 334.5 тис. грн. або на 9.3%. Проте негативними явищами на ТОВ «Будмаркет» за 2020-2022 рр. є перевищення динаміки росту собівартості продукції, адміністративних витрат та витрат на збут над темпами росту виручки від реалізації, що стало причиною зниження прибутку від операційної діяльності та вказує на неефективність організації збутової діяльності, перевитрати ресурсів в процесі виробництва, надмірне розширення штату адміністративного персоналу.

Незначне зменшення чистого прибутку на ТОВ «Будмаркет» за 2020-2022 рр. вказує на зменшення фінансових ресурсів підприємства, проте спостерігаються резерви ще більшого зростання чистого прибутку, що призведе до зростання ефективності використання активів та капіталу на

ТОВ «Будмаркет» за 2020-2022 рр. (зменшення собівартості, адміністративних витрат та витрат на збут).

Таблиця 2.2 – Обсяг виробництва продукції ТОВ «Будмаркет» за 2020-2022 рр.

| Показники  | один. виміру | Роки   |        |        | Відхилення 2021/2020 |     | Відхилення 2022/2020 |      |
|--|--------------|--------|--------|--------|----------------------|-----|----------------------|------|
|  |              | 2020р. | 2021р. | 2022р. | Абс.                 | %.  | Абс.                 | %    |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | тис. грн.    | 2889,0 | 3009,3 | 3156,6 | 120.3                | 4.2 | 267.6                | 9.3  |
| Обсяг виробництва продукції, робіт, послуг                               | тис. грн.    | 2117,6 | 2245,1 | 2514,3 | 127.5                | 6.0 | 396.7                | 18.7 |

За період аналізу на ТОВ «Будмаркет» за 2020-2022 рр. питома робочих в чисельності ПВП зменшилася на 7.2%. При цьому виробіток продукції на 1 робітника ТОВ «Будмаркет» зріс на 3.8 тис. грн. або на 16.2%, а на 1 ПВП – на 1.3 тис. грн або на 7.8%, що свідчить про зростання ефективності використання персоналу ТОВ «Будмаркет» за 2020-2022 рр.

В табл. 2.3 наведено аналітичний звіт про фінансові результати ТОВ «Будмаркет» за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.3 – Фінансові результати ТОВ «Будмаркет» за 2020-2022 рр.

| Стаття                                | 2020р.  | 2021р.  | 2022р.  | Абсолютне відхилення | Темп росту, % |
|---------------------------------------|---------|---------|---------|----------------------|---------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції | 2889,0  | 3009,3  | 3156,6  | 267,6                | 9,3           |
| Собівартість реалізованої продукції   | -2117,6 | -2245,1 | -2514,3 | -396,7               | 18,7          |
| Валовий прибуток                      | 771,4   | 764,2   | 642,3   | -129,1               | -16,7         |
| Інші операційні доходи                | 1922,0  | 2236,0  | 2339,9  | 417,9                | 21,7          |
| Адміністративні витрати               | 360,7   | 364,3   | 362,0   | -1,3                 | 0,4           |
| Витрати на збут                       | 207,1   | 351,7   | 359,5   | -152,4               | 73,6          |
| Інші операційні витрати               | 1769,2  | 1845,4  | 1914,0  | -144,8               | 8,2           |
| Операційний прибуток                  | 356,4   | 438,8   | 346,7   | -9,7                 | -2,7          |

| Стаття                       | 2020р. | 2021р. | 2022р. | Абсолютне відхилення | Темп росту, % |
|------------------------------|--------|--------|--------|----------------------|---------------|
| Доход від участі в капіталі  |        | 29,4   |        |                      |               |
| Інші фінансові доходи        | 55,0   | 38,0   | 55,5   | 0,5                  | 0,9           |
| Інші доходи                  | 64,3   | 69,1   | 52,5   | -11,8                | -18,4         |
| Фінансові витрати            | -12,8  | -37,0  | -7,3   | 5,5                  | -43,0         |
| Втрати від участі в капіталі | -29,1  | -43,4  | -59,0  | -29,9                | 102,7         |
| Інші витрати                 | -51,9  | -26,9  | -50,3  | 1,6                  | -3,1          |
| Прибуток до оподаткування    | 381,9  | 468,0  | 338,1  | -43,8                | -11,5         |
| Податок на прибуток          | -76,4  | -93,6  | -67,6  | 8,8                  | -11,5         |
| Чистий прибуток              | 305,5  | 374,4  | 270,5  | -35                  | -11,5         |

Таким чином, за період спостерігалось зростання доходу від реалізації на 334.5 тис. грн. або на 9,3%, що вказує на зростання обсягу товарообороту ТОВ «Будмаркет» та є наслідком покращення кон'юнктури ринку в Україні.

Проведемо аналіз динаміки витрат за статтями ТОВ «Будмаркет» за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.4 – Динаміка витрат за статтями ТОВ «Будмаркет» за 2020-2022 рр., тис. грн

| Стаття                              | 2020р. | 2021р. | 2022р. | Абсолютне відхилення | Темп росту, % |
|-------------------------------------|--------|--------|--------|----------------------|---------------|
| Собівартість реалізованої продукції | 2117,6 | 2245,1 | 2514,3 | 396,7                | 18,7          |
| Адміністративні витрати             | 360,7  | 364,3  | 362    | 1,3                  | 0,4           |
| Витрати на збут                     | 207,1  | 351,7  | 359,5  | 152,4                | 73,6          |
| Інші операційні витрати             | 1769,2 | 1845,4 | 1914   | 144,8                | 8,2           |
| Фінансові витрати                   | 12,8   | 37     | 7,3    | -5,5                 | -43,0         |
| Втрати від участі в капіталі        | 29,1   | 43,4   | 59     | 29,9                 | 102,7         |
| Інші витрати                        | 51,9   | 26,9   | 50,3   | -1,6                 | -3,1          |
| Всього витрат                       | 4548,4 | 4913,8 | 5266,4 | 718                  | 15,8          |

Аналіз динаміки витрат за статтями ТОВ «Будмаркет» за 2020-2022 рр. засвідчив, що загальний обсяг витрат підприємства зріс на 718 тис. грн. або на 15.6%, при цьому собівартість продукції збільшилася на 396.7 тис. грн. або на 18.7%, адміністративні витрати – на 1.3 тис. грн. або на 0.4%, витрати на збут – на 152.4 тис. грн. або на 73.6%, інші операційні витрати – на 144.8 тис. грн. або на 8.2%, витрати від участі в капіталі – на 29.9 тис. грн. або на 102.7%, проте фінансові витрати зменшилися на 5.5 тис. грн. або на 43.0%, а інші витрати – на 1.6 тис. грн. або на 3.1%.

Структура витрат за статтями ТОВ «Будмаркет» за 2020-2022 рр. наведена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Структура витрат за статтями ТОВ «Будмаркет» за 2020-2022 рр., %

| Стаття                              | 2020р. | 2021р. | 2022р. | Абсолютне відхилення |
|-------------------------------------|--------|--------|--------|----------------------|
| Собівартість реалізованої продукції | 46,6   | 45,7   | 47,7   | 1,2                  |
| Адміністративні витрати             | 7,9    | 7,4    | 6,9    | -1,1                 |
| Витрати на збут                     | 4,6    | 7,2    | 6,8    | 2,3                  |
| Інші операційні витрати             | 38,9   | 37,6   | 36,3   | -2,6                 |
| Фінансові витрати                   | 0,3    | 0,8    | 0,1    | -0,1                 |
| Втрати від участі в капіталі        | 0,6    | 0,9    | 1,1    | 0,5                  |
| Інші витрати                        | 1,1    | 0,5    | 1,0    | -0,2                 |
| Всього витрат                       | 100,0  | 100,0  | 100,0  | 0,0                  |

В табл. 2.6 наведено аналітичний звіт про елементи операційних витрат ТОВ «Будмаркет» за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.6 – Аналітичний звіт про елементи операційних витрат ТОВ «Будмаркет» за 2020-2022 рр., тис. грн

| Найменування показника           | 2020р. | 2021р. | 2022р. | Абсолютне відхилення | Темп росту, % |
|----------------------------------|--------|--------|--------|----------------------|---------------|
| Матеріальні затрати              | 1277,7 | 1564,3 | 1753,4 | 475,7                | 37,2          |
| Витрати на оплату праці          | 385,2  | 298,4  | 254,0  | -131,2               | -34,1         |
| Відрахування на соціальні заходи | 225,9  | 229,1  | 212,4  | -13,5                | -6,0          |
| Амортизація                      | 253,5  | 252,8  | 248,8  | -4,7                 | -1,9          |
| Інші операційні витрати          | 194,7  | 216,8  | 166,9  | -27,8                | -14,3         |
| Разом                            | 2337,0 | 2561,4 | 2635,5 | 298,5                | 12,8          |

Дослідження структури витрат за статтями ТОВ «Будмаркет» за 2020-2022 рр. засвідчило, що в складі витрат превалювала собівартість промислової продукції підприємства, частка якої за період аналізу зросла на 1.2% в складі витрат підприємства, в той же час також зросли витрати на збут на 2.3%, та втрати від участі в капіталі на 0.5%, при цьому адміністративні витрати зменшилися на 1.1%, інші операційні витрати на 2.6%, фінансові витрати на 0.1%, а інші витрати на 0.2%.

Таким чином, в динаміці операційні витрати ТОВ «Будмаркет» за 2020-2022 рр. зросли на 298.5 тис. грн. або на 12.8%, що є об'єктивним

економічним процесом, оскільки обсяги виробництва та реалізації на підприємстві за період аналізу зростали і вказує на ефективну політику управління матеріальними, трудовими та капітальними ресурсами ТОВ «Будмаркет». При цьому витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація та інші операційні витрати мали тенденцію до зменшення.

## **2.2 Оцінка результативності операційної діяльності за ключовими показниками «директ-костингу»**

Класичним методом часткового калькулювання є метод «директ-костинг» (або «директ-кост»). Хоча сама назва методу натякає на те, що обчислення собівартості має здійснюватися лише за прямими витратами (а так і було спочатку), існуючі нині модифікації «директ-костингу» базуються на розподілі витрат на постійні та змінні залежно від характеру зв'язку їх динаміки з динамікою обсягу виробництва. Згідно із сучасним тлумаченням сутності «директ-костингу» саме розподіл витрат на постійні та змінні є головною характеристикою цього методу. Розроблені різновиди «директ-костингу» базуються на врахуванні в собівартості змінних витрат (як прямих, так і непрямих), змінних витрат і певної частки постійних витрат (у їх продуктивній частині, яку визначають за ступенем використання виробничої потужності).

Наявність чи відсутність нормативних витрат є ключовою ознакою, що дає змогу відокремити CVR, яка базується на використанні фактичних даних, від іншого її варіанту, коли витрати визначаються заздалегідь з допомогою нормативів (стандартів). Історично управління витратами спочатку відбувалося за фактичними результатами. З розвитком теорії і практики управління витратами з'являється концепція нормативів (стандартів) витрачання господарських факторів, нормативних витрат. Цю концепцію

було покладено в основу розробленої за рубежом системи «стандарт-кост», в якій управління витратами здійснюється через порівняння фактичних витрат з нормативними. Нормативи, або стандарти, в системі «стандарт-кост» є наперед встановленими величинами витрачання факторів господарських процесів у вартісному або натуральному вимірі. Якщо оцінювання нормативів здійснюється у вартісному вимірі, то їх називають нормативними (стандартними) витратами.

Директ-костинг – це система управлінського обліку, яка ба-зується на класифікації витрат на змінні та постійні і включає в себе облік витрат за їх видами, місцями виникнення й носіями, облік результатів виробничої діяльності, а також аналіз витрат і результатів для прийняття управлінських рішень.

В табл. 2.7 наведено розподіл витрат за місцями їх виникнення.

Таблиця 2.7 – Розподіл витрат за місцями їх виникнення у ТОВ «Будмаркет» за 2020-2022 рр., %

| Місце виникнення витрат | 2020р. | 2021р. | 2022р. | Абсолютне відхилення |
|-------------------------|--------|--------|--------|----------------------|
| Основна діяльність      | 86     | 83     | 90     | +4                   |
| Витрати на збут         | 10     | 9      | 5      | -5                   |
| Адміністративні витрати | 2      | 7      | 4      | +2                   |
| Інші витрати            | 2      | 1      | 1      | -1                   |
| Разом                   | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 0                    |

За місцем виникнення розподіл витрат ТОВ «Будмаркет» за 2020-2022 рр. свідчить про превалювання виробничих витрат, частка яких зросла на 4%, в той же час частка витрат на збут скоротилася на 4%, що негативно впливає на збутову систему підприємства. Питома вага адміністративних та інших витрат ТОВ «Будмаркет» за 2020-2022 рр., була незначною.

В табл. 2.8 наведено аналітичний звіт про структуру операційних витрат ТОВ «Будмаркет» за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.8 – Аналітичний звіт про структуру операційних витрат ТОВ «Будмаркет» за 2020-2022 рр., %

| Найменування показника           | 2020р. | 2021р. | 2022р. | Абсолютне відхилення |
|----------------------------------|--------|--------|--------|----------------------|
| Матеріальні затрати              | 54,67  | 61,07  | 66,53  | 11,86                |
| Витрати на оплату праці          | 16,48  | 11,65  | 9,64   | -6,84                |
| Відрахування на соціальні заходи | 9,67   | 8,94   | 8,06   | -1,61                |
| Амортизація                      | 10,85  | 9,87   | 9,44   | -1,41                |
| Інші операційні витрати          | 8,33   | 8,46   | 6,33   | -2                   |
| Разом                            | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 0                    |

Таким чином, в структурі операційних витрат ТОВ «Будмаркет» за 2020-2022 рр. найбільшу питому вагу займали саме матеріальні витрати, оскільки виробництво є матеріаломістким, а підприємство ТОВ «Будмаркет» – виробничим.

Питома вага операційних витрат ТОВ «Будмаркет» наведена на рис. 2.2.

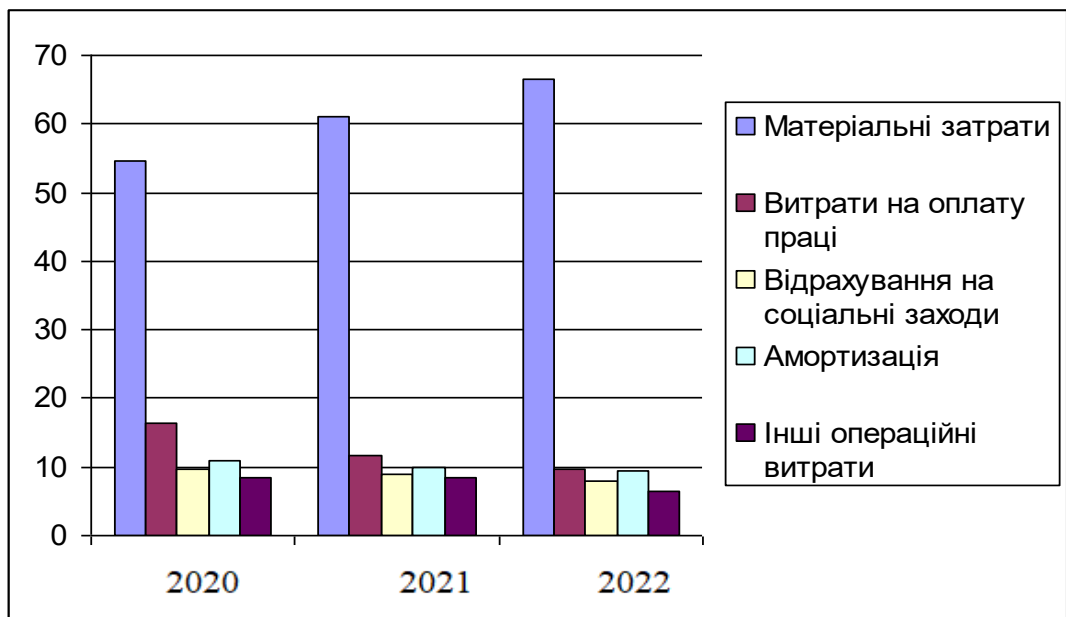


Рисунок 2.2 – Питома вага операційних витрат ТОВ «Будмаркет» за 2020-2022 рр., %

Динаміка структури операційних витрат ТОВ «Будмаркет» за 2020-2022 рр. вказує на зростання матеріаломісткості продукції та зниження її трудо- та капіталомісткості, що може свідчити про старіння виробничих фондів та зниження їх ефективності, результатом чого є зростання потреби в матеріальних ресурсах, збільшення браку тощо.

В табл. 2.9 наведено динаміку та структуру витрат за виробничою характеристикою ТОВ «Будмаркет» за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.9 – Динаміка та структура витрат за виробничою характеристикою ТОВ «Будмаркет» за 2020-2022 рр.

| Найменування показника     | 2020р. | 2021р. | 2022р. | Абсолютне відхилення | Темп росту. % |
|----------------------------|--------|--------|--------|----------------------|---------------|
| Змінні витрати             | 1888,8 | 2091,8 | 2219,8 | 331                  | 17,52         |
| Постійні витрати           | 448,2  | 469,6  | 415,7  | -32,5                | -7,25         |
| Частка змінних витрат, %   | 80,82  | 81,67  | 84,23  | 3,41                 | 4,21          |
| Частка постійних витрат, % | 19,18  | 18,33  | 15,77  | -3,41                | -17,76        |

Динаміка та структура витрат за виробничою характеристикою ТОВ «Будмаркет» за 2020-2022 рр. засвідчила, що величина змінних витрат збільшилася на 331 тис. грн. або на 17.5%, а постійні витрати зменшилися на 32.5 тис. грн. або на 7.3%, при цьому частка змінних витрат в складі витрат підприємства превалювала та зросла на 3.4%, а частка постійних витрат відповідно зменшилася на 3.4%. Дана структура витрат свідчить про виробничий характер діяльності ТОВ «Будмаркет» за 2020-2022 рр.

Дослідимо оцінку ефективності формування витрат підприємства та аналіз беззбитковості ТОВ «Будмаркет» за 2020-2022 рр. В табл. 2.10 наведено динаміку показників ефективності формування витрат підприємства ТОВ «Будмаркет» за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.10 – Показники ефективності формування витрат ТОВ «Будмаркет» за 2020-2022 рр., тис. грн

| Найменування показника                                 | 2020р. | 2021р. | 2022р. | Абсолютне відхилення | Темп росту. % |
|--|--------|--------|--------|----------------------|---------------|
| Виручка  | 3611,2 | 3761,6 | 3945,7 | 334,5                | 9,3           |
| Прибуток   | 305,5  | 374,4  | 270,5  | -35                  | -11,5         |
| Собівартість реалізованої продукції                    | 2117,6 | 2245,1 | 2514,3 | 396,7                | 18,7          |
| Витрати всього   | 4548,4 | 4913,8 | 5266,4 | 718                  | 15,8          |
| Прибуток на 1 грн. виручки                             | 0,08   | 0,10   | 0,07   | -0,02                | -19,0         |
| Прибуток на 1 грн. собівартості реалізованої продукції | 0,14   | 0,17   | 0,11   | -0,04                | -25,4         |
| Прибуток на 1 грн. витрат                              | 0,07   | 0,08   | 0,05   | -0,02                | -23,5         |

Аналіз ефективності формування витрат підприємства ТОВ «Будмаркет» за 2020-2022 рр. засвідчив, що на підприємстві спостерігалось погіршення процесу формування витрат, на що вказує скорочення прибутку на 1 грн. виручки на 0.02 грн., прибуток на 1 грн. собівартості реалізованої продукції на 0.04 грн. та прибутку на 1 грн. витрат на 0.02 грн.

В табл. 2.11 наведено показники безбитковості підприємства ТОВ «Будмаркет» за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.11 – Показники безбитковості підприємства ТОВ «Будмаркет» за 2020-2022 рр.

| Найменування показника    | 2020р. | 2021р. | 2022р. | Абсолютне відхилення | Темп росту. % |
|---------------------------|--------|--------|--------|----------------------|---------------|
| Змінні витрати            | 1888,8 | 2091,8 | 2219,8 | 331                  | 17,52         |
| Постійні витрати          | 448,2  | 469,6  | 415,7  | -32,5                | -7,25         |
| Обсяг продукції, тис. од. | 20     | 24     | 26     | 6                    | 30,00         |
| Виручка                   | 3611,2 | 3761,6 | 3945,7 | 334,5                | 9,3           |
| Ціна реалізації           | 180,56 | 156,73 | 151,76 | -28,80               | -16,0         |
| Прибуток                  | 305,5  | 374,4  | 270,5  | -35,00               | -11,5         |

Аналіз показників безбитковості підприємства ТОВ «Будмаркет» за 2020-2022 рр. вказує на існування позитивної тенденції отримання прибутку підприємством, при цьому його величина залежить від розміру випуску продукції. В табл. 2.12 наведено залежність прибутку ТОВ «Будмаркет» від розміру випуску на прикладі 2022 року.

Таблиця 2.12 – Залежність прибутку ТОВ «Будмаркет» від розміру випуску у 2020-2022 рр.

| Розмір випуску, тис. од. | Змінні витрати, тис. грн. | Постійні витрати, тис. грн. | Загальні витрати, тис. грн. | Виручка, тис. грн. | Прибуток, тис. грн. |
|--------------------------|---------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------|---------------------|
| 20                       | 1707,5                    | 415,7                       | 2123,2                      | 3035,2             | 912,0               |
| 23                       | 1963,7                    | 415,7                       | 2379,4                      | 3490,5             | 1111,1              |
| 26                       | 2219,8                    | 415,7                       | 2635,5                      | 3945,8             | 1310,3              |
| 29                       | 2475,9                    | 415,7                       | 2891,6                      | 4401,0             | 1509,4              |
| 32                       | 2732,1                    | 415,7                       | 3147,8                      | 4856,3             | 1708,6              |

Аналіз залежності прибутку від обсягу випуску засвідчив, що зі зростання величини випуску розмір прибутку підприємства буде зростати,

зокрема в 2022 р. за умови випуску і продажу 29 тис. од. обсяг прибутку складав би 1509.4 тис. грн. При цьому в точку беззбитковості підприємство виходе за умови випуску 6262 од. продукції.

Розрахуємо операційний леверидж ТОВ «Будмаркет» за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.13 – Операційний леверидж ТОВ «Будмаркет» за 2020-2022 рр.

| Найменування показника                     | 2020р. | 2021р. | 2022р. | Абсолютне відхилення | Темп приросту. % |
|--|--------|--------|--------|----------------------|------------------|
| Змінні витрати                             | 1888,8 | 2091,8 | 2219,8 | 331                  | 17,52            |
| Постійні витрати                           | 448,2  | 469,6  | 415,7  | -32,5                | -7,25            |
| Співвідношення постійних витрат до змінних | 0,24   | 0,22   | 0,19   | -0,05                | -21,08           |

Дослідивши операційний леверидж ТОВ «Будмаркет» за 2020-2022 рр. визначено значний вплив на діяльність підприємства саме змінних витрат, зокрема, на 100 грн. змінних витрат в 2020 році в ТОВ «Будмаркет» припадало 24 грн. постійних витрат, а в 2022 році – 19 грн., тобто постійні витрати скоротилися на 5 грн. на кожні 100 грн. змінних витрат або на 21.1%, що підкреслює необхідність управління складовою змінних витрат ТОВ «Будмаркет».

### 2.3 Оптимізація управлінських рішень за допомогою CVR-аналізу

Тенденція до зростання витрат на виробництво і реалізацію продукції, неефективна структура витрат, в якій понад 40% складають витрати, залежні від роботи допоміжних і обслуговуючих виробництв, системи управління і збуту - створюють необхідність постійної роботи, пов'язаної з вирішенням завдань оптимізації рівня витрат і забезпечення їх стійкої позитивної динаміки. Для вирішення цих завдань особливої важливості набуває пошук і формування ефективної системи управління витратами [34 с.188].

Скорочення витрат завжди розглядалося керівництвом компанії як одне із пріоритетних напрямків. Важливим питанням постає визначення, де саме необхідно сконцентрувати зусилля, як розробити програму зниження витрат

та управляти нею для досягнення стійких результатів – забезпечити рентабельність компанії у довготривалій перспективі.

Важливо враховувати витрати у так званому ланцюжку цінностей, який визначає діяльність, функції і процеси розробки, виробництва, просування, доставки та підтримки продукту або послуги. Аналіз ланцюжка цінностей дає змогу краще зрозуміти структуру витрат фірми і в подальшому знайти напрямки їх зниження. Конкуренентоспроможність фірми з позиції витрат залежить не тільки від внутрішньофірмових витрат, а й від витрат у ланцюжку цінностей постачальників і дистриб'юторів, які також є об'єктами аналізу.

Проблема управління витратами виробничого підприємства полягає в тому, що, з одного боку, необхідно прагнути до зниження собівартості, з іншого – є ціла група витрат, зниження яких недопустимо (техніка безпеки і охорона праці, екологія тощо). Загальна технологія виробництва на сьогодні створює в галузі таку ситуацію, в якій окремому підприємству важко досягти економічної переваги за рахунок технологічного удосконалення виробництва. Правильне регулювання витрат виробництва знову виступає на передній план і забезпечує підприємству перевагу над конкурентами.

Збільшення показників рентабельності з метою забезпечення постійної платоспроможності підприємства пропонується досягти такими способами:

1) зростання обсягу виробництва і реалізації продукції: для цього необхідно повністю завантажити устаткування, максимально використовувати виробничу потужність підприємства; визначити нові ринки збуту і укласти угоди з новими торговими партнерами;

2) скорочення витрат на виробництво і реалізацію продукцію:

а) скорочення змінних витрат:

— проведення переговорів з постачальниками сировини, матеріалів на предмет зменшення їх загальної вартості через систему знижок на оплату;

— отримання товарних кредитів, відстрочки платежів;

б) скорочення постійних витрат: у період кризи для отримання швидкого ефекту від антикризових заходів звертаються маркетингові програми, дослідницькі розробки, адміністративні витрати. Також необхідно провести аналіз методів нарахування амортизації і обрати оптимальний метод з урахуванням складних умов функціонування.

Прискорення оборотності для підвищення ефективності використання коштів пропонується здійснювати за такими рекомендаціями:

1) скорочення запасів товарно-матеріальних цінностей: досягається через синхронізацію обсягів поставок запасів і обсягів виробництва (продажу) продукції;

2) підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю: для зменшення втрат від відволікання оборотних коштів у дебіторську заборгованість необхідно:

— організувати, координувати і контролювати процес повернення боргових зобов'язань;

— переглянути кредитну політику відносно покупців продукції;

— контролювати розрахункові операції за сумнівними, простроченими заборгованостями;

— забезпечити своєчасну інкасацію боргу;

— провести реструктуризацію дебіторської заборгованості;

3) визначення надійності покупців продукції;

4) підвищення ефективності управління необоротними активами: у кризовий період з метою скорочення витрат доцільними є наступні заходи:

— реалізація обладнання, яке не використовується у виробничому процесі;

— оренда обладнання замість купівлі;

— вибір оптимального методу нарахування амортизації, який дозволив би скоротити витрати підприємства і зменшити розмір оподаткованого прибутку.

Важливим показником для прийняття управлінських рішень в рамках аналізу взаємозв'язку «витрати-обсяг-прибуток» виступає точка безбитковості (поріг рентабельності). З використанням інструментарію CVP-аналізу розрахуємо точку безбитковості для ТОВ «Будмаркет», за умови виробництва та реалізації кількох видів продукції (оптимістичний, песимістичний варіант та усереднене значення) (табл.2.14).

Таблиця 2.14 – Вихідні дані для CVP- аналізу ТОВ «Будмаркет» у розрізі видів продукції

| Продукт                      | Обсяг реалізації, м.пог. | Ціна, грн | Чистий дохід, тис. грн | Змінні витрати            |                 |
|------------------------------|--------------------------|-----------|------------------------|---------------------------|-----------------|
|                              |                          |           |                        | грн. на одиницю продукції | Разом, тис. грн |
| Монолітний полікарбонат      | 144 000                  | 45,00     | 6480                   | 28,00                     | 4032            |
| Стільниковий полікарбонат    | 110 000                  | 27,00     | 2970                   | 21,00                     | 2310            |
| Профільований ПВХ            | 85 000                   | 54,00     | 4590                   | 36,00                     | 3115            |
| Екструдований пінополістирол | 40 000                   | 78,00     | 3120                   | 58,00                     | 2320            |
| Разом                        | 379 000                  | -         | 17160                  | -                         | 11777           |

Визначимо найбільш рентабельні види продукції в плановому році, розрахувавши коефіцієнт маржинального прибутку щодо кожного з продуктів.

Таблиця 2.15 – Рентабельність продукції ТОВ «Будмаркет»

| Продукт                      | Виручка, тис. грн. | Частка у реалізації | Змінні витрати | Маржинальна прибуток (МП) | Коефіцієнт МП | Ранг КМП |
|------------------------------|--------------------|---------------------|----------------|---------------------------|---------------|----------|
| Монолітний полікарбонат      | 6480               | 38                  | 4032           | 2448                      | 0,38          | 1        |
| Стільниковий полікарбонат    | 2970               | 17                  | 2310           | 660                       | 0,22          | 4        |
| Профільований ПВХ            | 4590               | 27                  | 3115           | 1475                      | 0,32          | 2        |
| Екструдований пінополістирол | 3120               | 18                  | 2320           | 800                       | 0,25          | 3        |
| Разом                        | 17160              | 100                 | 11777          | 5383                      | 0,31          | -        |

Як показує таблиця 2.15, найбільш прибутковими продуктами, згідно коефіцієнту маржинального прибутку, є монолітний полікарбонат та

профільований ПВХ. Ці ж продукти займають найбільшу частку в обсягах реалізації та є кращими продуктами спеціалізації. Особливу увагу слід приділити найменш рентабельному виду продукції - стільниковий полікарбонат. Визначимо доцільність виробництва та реалізації даного продукту на сьогоднішній день.

Спочатку розрахуємо оптимістичний варіант CVP-аналізу, у якому спочатку реалізуються більш рентабельні товари, а потім менш рентабельні. Оптимістичний варіант передбачає, що ринок дає можливість вибрати, який товар продавати у якій кількості. Тому ми продаємо в першу чергу товари, які мають найбільший коефіцієнт маржинального прибутку (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Оптимістичний варіант CVP - аналізу для продукції ТОВ «Будмаркет», тис. грн

| Продукт                         | Виручка,<br>тис. грн. | Виручка<br>наростаючим<br>підсумком | Змінні<br>витрати | Маржи-<br>нальний<br>прибуток | Коеф-<br>фіцієнт<br>МП | Прибуток<br>(збиток)<br>наростаючим<br>підсумком .<br>Постійні<br>витрати =<br>2973 |
|---------------------------------|-----------------------|-------------------------------------|-------------------|-------------------------------|------------------------|---|
| Монолітний<br>полікарбонат      | 6480                  | 6480                                | 4032              | 2448                          | 0,38                   | - 525   |
| Профільований<br>ПВХ            | 4590                  | 11070                               | 3115              | 1475                          | 0,32                   | 950   |
| Екструдований<br>пінополістирол | 3120                  | 14190                               | 2320              | 800                           | 0,25                   | 1750  |
| Стільниковий<br>полікарбонат    | 2970                  | 17160                               | 2310              | 660                           | 0,22                   | 2410  |
| Разом                           | 17160                 | -                                   | 11777             | 5383                          | 0,3 1                  | -   |

Таким чином, згідно з оптимістичним варіантом, точка беззбитковості  $= 6480 + 4590 * (2448 / 1475) = 14098$  тис. грн. Підприємство покриває свої постійні витрати та отримує прибуток при реалізації двох одиниць продукції, таких як монолітний полікарбонат та Профільований ПВХ, причому останній вид продукції вже приносить прибуток у розмірі 950 тис. грн. Від продажів продукції стільниковий полікарбонат та екструдований пінополістирол можна взагалі відмовитися.

Песимістичний варіант передбачає, що ринкова кон'юнктура складеться таким чином, що підприємство зможе продавати лише товари з найменшим коефіцієнтом маржинального доходу. Розрахуємо точку беззбитковості за песимістичним варіантом, яким спочатку реалізуються менш рентабельні товари, а потім більш рентабельні (табл. 2.17).

Таблиця 2.17 – Песимістичний варіант CVP - аналізу ТОВ «Будмаркет»

| Продукт                      | Виручка, тис. грн | Виручка наростаючим підсумком, тис. грн | Змінні витрат, тис. грн | Маржинальний прибуток тис. грн. | Коефіцієнт МП | Прибуток (збиток) наростаючим підсумком. Постійні витрати = 2973 |
|------------------------------|-------------------|---|-------------------------|---------------------------------|---------------|--|
| Стільниковий полікарбонат    | 2970              | 2970                                    | 2310                    | 660                             | 0,22          | -2313  |
| Екструдований пінополістирол | 3120              | 6090                                    | 2320                    | 800                             | 0,25          | -1513  |
| Профільований ПВХ            | 4 590             | 10680                                   | 3115                    | 1 475                           | 0,32          | -38  |
| Монолітний полікарбонат      | 6480              | 17160                                   | 4032                    | 2 448                           | 0,38          | 2410   |
| Разом                        | 17160             | -                                       | 11777                   | 5383                            | 0,31          | -  |

Точка беззбитковості за песимістичного варіанта =  $10680 + 6480 * (1475 / 2448) = 14584$  тис. грн. При песимістичному варіанті, як бачимо, підприємству вже потрібно реалізувати 4 види продукції для отримання прибутку та покриття всіх витрат. Такими видами продукції є стільниковий полікарбонат, екструдований пінополістирол, профільований ПВХ та монолітний полікарбонат, що покривають постійні витрати у розмірі 38 тис. грн. та приносять прибуток у 2410 тис. грн.

У свою чергу, точка беззбитковості за методом середньозваженого коефіцієнта маржинального прибутку становить 9590,3 тис. грн. (Постійні витрати/середній коефіцієнт МП =  $2973 / 0,314$ ).

Таким чином:

- якщо виручка від реалізації становитиме менше 1 1070 тис. грн., то підприємство зазнаватиме збитків;

- якщо виручка від реалізації складе більше 17160 тис. грн, то підприємство отримає прибуток;

- якщо прибуток від реалізації складе від 1 1070 тис. грн. до 17160 тис. грн., то підприємство може як отримати прибуток, так і зазнати збитків.

У процесі операційної діяльності слід зосередити увагу на підвищенні ефективності систем збуту продукції, раціональному використанні виробничих ресурсів. Актуальними в період кризи залишаються питання підвищення продуктивності праці і якості продукції. Кошти від інвестиційної діяльності необхідно також спрямувати на виробничі цілі, забезпечивши їх вивільнення з неефективних інвестиційних програм. Фінансова діяльність у період кризи уповільнюється через складність отримання кредитних ресурсів. У цей період необхідно оптимізувати структуру капіталу, джерела та умови залучення власних і боргових коштів. З цією метою слід впроваджувати заходи з реорганізації кредитної заборгованості, перегляду дивідендних виплат, реструктуризації наявних кредитів.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що серед заходів забезпечення платоспроможності підприємства в умовах кризи слід виділити розроблення збутової сітки, корпоративне навчання менеджерів, брендинг продукції, вдосконалення роботи з клієнтами та запровадження ефективної рекламної кампанії для можливості збуту продукції за більш високою ціною.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗДІЙСНЕННЯ CVP-АНАЛІЗУ ТА ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ ПРИ УПРАВЛІННІ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ

#### **3.1. Проблемні питання використання CVP-аналізу в управлінні прибутковістю підприємства**

На сучасному ринку України світогляд складається з переконань та дій, що відображають особливий спосіб сприйняття, розуміння та оцінки виробничої, підприємницької та бізнесової діяльності, усвідомлення свого місця у ринковому народногосподарському процесі та у системі задоволення потреб населення за умови, що ці погляди, дії та вчинки спрямовані на організацію прибуткової або хоча б беззбиткової діяльності господарюючого суб'єкта.

Перш за все необхідно зазначити, що CVP-аналіз являє собою спрощену модель дійсності, однак в багатьох випадках оцінки, які були зроблені з його допомогою, є достатньо точними і можуть бути використаними для управління. CVP-аналіз як і всі інші методи аналізу, ґрунтується на відповідних припущеннях, які обмежують застосування результатів для прийняття рішень – це є ключовим проблемним питанням при проведенні оцінки по підприємству. Тобто, міра викривлення кінцевого результату або відповідність реальному стану речей ставлять під питання достовірність CVP-аналізу на практиці. Тому, важливо пам'ятати і неодмінно з'ясувати чи відповідає реальна ситуація припущенням. Якщо змінюються умови – то змінюється і зображення, тому потрібно враховувати мінливу природу ідношень цих факторів [58].

Головною небезпекою використання CVP-аналізу є стрибки активності на підприємстві, створенні зовнішніми чинниками або подіями всередині підприємства. Такі стрибки активності можуть спричинити діяльність

компанії поза звичайними межами, які відповідають діапазону заданих CVP-аналізом припущень.

Важливим припущенням перед проведенням CVP-аналізу є умова того, що ціни та витрати точно визначені. На практиці ж ці величини часто майже неможливо звести до однієї спільної цифри, або це потребує великих трудозатрат. Ризик та невпевненість є невід'ємною частиною ведення будь-якого бізнесу або його аналізу. Формально ризик відрізняється від невпевненості тим, що в умовах ризику імовірності розподілу змінних відомі, в той час як при невизначеності вони є невідомими. Однак, для цілей CVP-аналізу ці терміни використовують як синоніми.

Найбільш істотним обмеженням моделі CVP є сталість її параметрів (ціни, питомих змінних та постійних витрат). Обмеження також роз'яснюють на якому відрізку функції витрат і функції прибутку можлива сталість всіх параметрів моделі (крім обсягу виробництва, який є змінним). Даний відрізок визначений поняттями «релевантний діапазон» і «короткостроковий період» [28 с.123].

Поняття релевантного діапазону асоціюється в науковій літературі з обсягом виробництва, для якого діють обмеження моделі CVP, які стосуються сталості питомих змінних і постійних витрат. Наприклад, Г. Янченко подає таке визначення: «Релевантний діапазон (Relevant Range) – це такий проміжок ділової активності, на якому фіксовані витрати залишаються незмінними і не демонструють стрибків, а поведінка змінних витрат апроксимується з прямопропорційною їх зміною в залежності від рівня ділової активності» [68 с.608]. З даного визначення випливає, що під релевантним діапазоном автор розуміє інтервал обсягу виробництва, за якого саме обсяг виробництва викликає прямолінійну зміну змінних витрат, яку зазначено у визначенні як ознаку релевантного діапазону. Кількісних критеріїв релевантного діапазону економістами не пропонується. У дисертаційній роботі Е. Войнової справедливо стверджується, що якими б не були кордони релевантного діапазону, вони не можуть виходити за межі

виробничої потужності підприємства, вираженої в натуральних одиницях виміру [36 с.92]. Таким чином можна визначити праву (граничну) межу релевантного діапазону. Очевидно, що лівою межею діапазону слід вважати нульовий рівень завантаження виробничих потужностей. Слід відмітити, що знати лівий і правий кордон релевантного діапазону недостатньо, тому що господарська діяльність підприємства не припиняється і при зміні виробничих потужностей (їх скороченні та збільшенні). Крім того, управління витратами необхідно і в межах релевантного діапазону. При цьому проблемним питанням є й те, що величина питомих змінних і загальних постійних витрат не є константою і всередині діапазону.

Отже, для розширення сфери застосування моделі CVP необхідно виявити причини непостійності параметрів моделі всередині релевантного діапазону, а також знайти спосіб застосування моделі за межами релевантного діапазону.

В економічній теорії є пояснення поведінки витрат за межами релевантного діапазону. Так, ряд авторів задають модель CVP за допомогою нелінійної функції – цей підхід відомий як «економічна модель аналізу»[71]. Автори показують (як правило, на графіках) , що в рамках релевантного діапазону і за його межами поведінку функції витрат різна. У рамках релевантного діапазону функція сукупних витрат розглядається як лінійна. Якщо кількість продукції менше або більше розміру, визначеного релевантним діапазоном, то величина сукупних витрат змінюється нелінійно. Аналогом релевантного діапазону в економічній теорії слід вважати поняття «короткострокового періоду». Під короткостроковим періодом розуміється такий період часу, в якому обсяг виробництва змінюється тільки внаслідок зміни кількості змінних ресурсів . Період, достатній для нарощування всіх, навіть самих інертних (постійних) ресурсів, називається довгостроковим[72 с.56].

Всередині релевантного діапазону виділяють 3 етапи віддачі змінного ресурсу: постійна, спадаюча і зростаюча [72 с.56]. На етапі зростаючої

віддачі використання змінного ресурсу обсяг виробництва збільшується швидше, ніж змінні витрати; на етапі постійної віддачі пропорції змінного і постійного ресурсу є оптимальними. Це призводить до того, що випуск продукції змінюється пропорційно завантаженню сировини; на етапі спадної віддачі темп зростання змінних витрат випереджає темп зростання випуску продукції, що призводить до неефективного використання виробничих ресурсів.

На етапі спадної віддачі починає діяти ще один економічний закон – закон спадної продуктивності, який свідчить про те, що при додаванні одиниці змінного ресурсу до фіксованої величини постійних ресурсів виникає ситуація, коли кожна наступна одиниця змінного ресурсу починає додавати до випуску продукції менше, ніж його попередня одиниця [62 с.361].

Крім названих економічних законів, на мою думку, зміна величини питомих змінних і загальних постійних витрат у короткостроковому періоді може бути викликана і рядом інших причин.

По-перше, питомі змінні витрати можуть залежати від ступеня завантаження виробничих потужностей (у частині непрямих змінних витрат). Крім цього, на підприємствах часто використовують однотипне обладнання з різним технічним станом, а отже, з різною продуктивністю і різною величиною витрат по експлуатації обладнання. Внаслідок цього величина питомих змінних витрат залежить від технічного стану виробничих потужностей. В компанії «Будмаркет» застосовують декілька типів обладнання для виробництва однієї і тієї ж продукції. Перш за все це виробнича лінія SJ120-36 для виробництва сотового полікарбонату, введена в дію в 2020 році. Виробнича лінія, при максимальному завантаженні, видає 240-270 метрів полікарбонату за годину шириною 2100 мм. Також на підприємстві «Будмаркет» були введені термопластавтомати, які виробляють 4-4,5 м. полікарбонату шириною 2100 мм за 2 хвилини. Технічний стан виробничої лінії та термопластавтоматів дуже різниться, відповідно витрати

на обслуговування обладнання різні, що тягне за собою невідповідність змінних витрат на одну й ту ж одиницю продукції, вироблену на різному обладнанні. Крім того час, витрачений на виробництво однотипної продукції також різниться.

По-друге, один і той же вид продукції може проводитися з різного складу сировини. При погіршенні якості сировини можуть знадобитися додаткові технічні операції, які збільшують питомі змінні витрати. Крім того, одна і та ж марка продукції може вироблятися різними способами (наприклад, в одному цеху ручна шліфовка виробів, в іншому - автоматизована), і, відповідно, ці вироби будуть мати різну собівартість.

Таблиця 3.1 – Ціни на 1 кг сировини від ключових постачальників ТОВ «Будмаркет» станом на 31.10.2023

| Назва полімеру                    | ТОВ "Хім Торг"  |                    |             | ТОВ "Альфаполімер" |             | ТОВ "Асат"      |                    |             |
|-----------------------------------|-----------------|--------------------|-------------|--------------------|-------------|-----------------|--------------------|-------------|
|                                   | від 0 до 500 кг | від 500 до 1000 кг | від 1000 кг | від 0 до 1000 кг   | від 1000 кг | від 0 до 800 кг | від 800 до 1500 кг | від 1500 кг |
| Поліпропілен Ніролен, грн         | 20,76           | 17,30              | 15,73       |                    |             |                 |                    |             |
| Поліпропілен МОПЛЕН HP5R, грн     | 20,04           | 16,70              | 15,18       |                    |             |                 |                    |             |
| Поліпропілен SABIC PP 511A, грн   |                 |                    |             | 17,70              | 15,40       |                 |                    |             |
| Поліпропілен TATREN HM 50, грн    |                 |                    |             | 18,00              | 15,66       |                 |                    |             |
| Поліпропілен Teldene, грн         |                 |                    |             |                    |             | 19,37           | 16,70              | 18,87       |
| Поліпропілен Tirplen R 959 A, грн |                 |                    |             |                    |             | 19,37           | 16,70              | 18,87       |

Аналізуючи діяльність компанії «Будмаркет», виявлено чітку закономірність щодо зростаючої віддачі змінного ресурсу за рахунок зниження витрат на закупівлю сировини. В таблиці 3.1 зображено вартість змінних ресурсів зі збільшенням обсягів виробництва від 3-ох ключових постачальників.

По третє, розмір постійних витрат може залежати від асортиментних зрушень у складі продукції – з цим фактором пов'язане обмеження моделі, щодо незмінних постійних витрат. З цього приводу Купер і Каплан (Cooper and Kaplan) наводять наступний приклад [74]: Якщо продукція однорідна (асортимент не змінюється), то таку ситуацію автори називають «простою» з точки зору організації виробництва. Дана ситуація, на думку Каплана і Купера, вимагає обмеженого числа структур підтримки виробництва. Налагодження устаткування, експедиція, переміщення товаро-матеріальних запасів і виробнича діяльність в цьому випадку є мінімальною. Інший завод працює в набагато більш складному графіку. При великому асортименті потрібні часті налагодження устаткування, переміщення запасів, прийом закуплених компонентів і контроль якості. Щоб справлятися з цією складністю, допоміжні підрозділи повинні бути великими, що в свою чергу призведе до збільшення постійних витрат.

На мою думку, з таким поясненням зміни постійних витрат внаслідок асортиментних зрушень не можна погодитися в повній мірі. Названі авторами виробничі операції можуть мати місце і при невеликій асортиментній лінійці продукції. Навіть у цьому випадку необхідно переміщувати запаси, закуповувати компоненти сировини і матеріали, проводити контроль якості продукції. Більш того, якщо контроль якості на підприємстві суцільний, то витрати на цю господарську операцію будуть залежати від обсягу виробленої продукції і вимагатимуть великої кількості допоміжних підрозділів. При вибіркового контролю сировини і готової продукції витрати на контроль якості також залежать від складності вихідного матеріалу і самої продукції; різниця вибіркового контролю від суцільного контролю якості полягає в тому, що в першому випадку витрати на контроль якості не прямо пропорційні обсягу виробництва, а в другому випадку – прямо пропорційні. Отже, навіть при малій кількості асортиментних груп продукції підприємство може мати великі постійні витрати.

Господарські операції із закупівлі сировини і матеріалів також залежать не тільки від кількості асортиментних позицій продукції і матеріалів, а й від технологічної складності самого продукту і матеріалу, з якого вони виготовляються. Наприклад, якщо виріб виробляється з матеріалу зі специфічними властивостями, що вимагає складних операцій по вхідному контролю якості, то витрати на контроль якості будуть визначатися кількістю продукції, виробленої з даного специфічного матеріалу. Таким чином, навіть за наявності одногодвух видів продукції, вироблених з матеріалів специфічної властивості, підприємство може мати велику кількість допоміжних служб в силу складності господарських операцій з вхідного контролю якості сировини. І навпаки, якщо асортиментних позицій продукції багато, але виробляються вони з однотипного сировини, або сировина, навіть будучи різною за своїми споживчими якостями, не вимагає складного вхідного контролю якості, число допоміжних служб буде невеликим.

З Купером і Капланом можна погодитися в тій частині твердження про взаємозв'язок асортименту і величини постійних витрат, яка стосується наладок обладнання. Дійсно, виробництво різних видів продукції на одному і тому ж обладнанні вимагає переналагодження обладнання, що призводить до витрати виробничих ресурсів. Даний вид господарської операції дійсно вплине на величину постійних витрат, оскільки при настроюванні обладнання випуску продукції не відбувається. Отже, витрати на вчинення такого роду господарських операцій можна відносити до постійних витрат.

Також є обмеження, котре стосується необхідності аналізу моделі в рамках «короткострокового періоду». Як вже було відзначено, короткостроковий період можна вважати аналогом релевантного діапазону.

Необхідність обмеження сфери застосування моделі CVP тільки короткостроковим періодом викликана тим, що в довгостроковому періоді всі ресурси стають змінними. Мова йде про те, що з плином часу підприємство накопичує інвестиційні ресурси, що дає можливість інвестувати кошти і тим самим збільшувати розмір виробничої потужності.

Крім того, в довгостроковому періоді діє ефект масштабу, який оцінюється співвідношенням зростання обсягів виробництва та витрати виробничих ресурсів. Як наслідок змінюється і розмір загальних постійних і питомих змінних витрат. Однак потреба в плануванні існує не тільки в короткостроковому, але і в довгостроковому періоді. Отже, модель CVP повинна враховувати специфіку поведінки витрат і в довгостроковому періоді.

Додамо, що у складі діючих обмежень моделі CVP не названо ще одне істотне обмеження, а саме: дія моделі поширюється тільки на одну юридичну особу, в той час як найбільш великі гравці на промислових ринках мають холдингову структуру, коли виробничий процес здійснюється в системі взаємопов'язаних юридичних осіб, діяльність яких контролюється з одного центру. У таких структурах також необхідне економічне обґрунтування управлінських рішень на основі моделі CVP, наприклад, з розміщення виробничих замовлень на різних підприємствах холдингу. Для компанії «Будмаркет» CVP-аналіз є прийнятним, оскільки в її основі лежить лише одна юридична особа.

Значення точки беззбитковості може бути отримано за методом CVP-аналізу, тому що виконується допущення, що витрати на виробництво відносяться на змінні витрати, тобто, мається на увазі, що всі виготовлені вироби реалізуються в тому ж місяці, коли вони були зроблені. Завжди існує ризик, що цього не станеться. Проте, в нашому міркуванні цим спотворенням можна знехтувати, так як в кожному місяці залишки запасів виявляються приблизно однаковими і становлять не більше 3 % від загального обсягу виробленої та реалізованої продукції.

В.Ф. Палій, В.В. Рей відзначають наступні недоліки критичної точки [70 с.10]:

- Цей метод не вирішує остаточно питання віднесення непрямих витрат;
- На практиці нелегко розмежувати елементи витрат на постійні та змінні по відношенню до обсягу виробництва і продажу. Не виключено, що

поки буде визначено сутність елемента витрат, його властивості можуть змінитися (постійні витрати перетворюються в змінні або навпаки);

- Даний метод не допомагає адміністрації у встановленні цін на довгостроковий період, оскільки необхідно покривати не тільки змінні витрати, а й постійні, відшкодування яких необхідно для відтворення основних засобів, що експлуатуються в процесі виробництва.

Іншим недоліком системи є те, що здійснюваний в її рамках аналіз безбитковості може забезпечувати отримання достовірної інформації тільки в тому випадку, якщо виконується ряд обмежень: продажна ціна повинна бути постійною величиною для всього прогнозованого періоду виробничої діяльності; всі витрати повинні підрозділятися на постійні та змінні; величина змінних витрат на одиницю продукції повинна залишатися постійною величиною; обсяг виробництва повинен бути єдиним фактором, що впливає на величину змінних затрат. На практиці виконання всіх цих умов забезпечується досить рідко, а в разі, коли хоча б одна з умов не виконується, дані CVP-аналізу не відображають реальної ситуації, що може призвести до прийняття помилкових управлінських рішень. З точки зору управління головним недоліком системи direct-costing є те, що вона орієнтована на вдосконалення обліку фактичних витрат. Однак при прийнятті управлінських рішень, які завжди пов'язані з майбутніми періодами, необхідна, перш за все, інформація про майбутні витрати. У цьому аспекті найбільш важливим моментом в управлінні витратами є розробка обґрунтованих норм витрат, завдяки котрим можна спрогнозувати розмір майбутніх витрат.

Можливо, що найбільш суттєвим є припущення про те, що на змінні витрати релевантно впливає тільки обсяг. Економісти не допускають лінійності в CVP-аналізі. Вони, наприклад, вважають, що зниження ціни може стимулювати зростання обсягу продажів. В той же час, зростання виручки не обов'язково тотожне зростанню прибутковості, оскільки за

нераціонального управління як трудовими, так і матеріальними ресурсами, рентабельність може істотно знижуватися.

Користувач CVP-аналізу повинен постійно переглядати допуски. Більш того, не слід жорстко зв'язувати CVP-аналіз з традиційними допусками лінійності і незмінності цін.

Ще одним недоліком системи CVP є те, що існує ряд витрат, які залежать від обсягу виробництва, але змінюються не пропорційно йому. Розглянемо, наприклад, ситуацію в компанії «Будмаркет». При нормальному обсязі роботи, коли виробничі потужності не перевантажені, компанія «Будмаркет» виробляє полікарбонат самостійно. Але існують періоди підвищеної активності, коли кількість замовлень перевищує допустимі можливості виробництва компанії. Така ситуація трапляється щорічно, понаючи з квітня, оскільки в цей період полікарбонат має більший попит. В такому випадку компанія використовує послуги сторонньої організації, при цьому витрати на виробництво, виконуване за допомогою власного обладнання, залишаються постійними (амортизація основних засобів, заробітна плата робітників, які обслуговують обладнання), а витрати на лиття, виконуване підприємством-контрагентом ТОВ "Віннер Пластик Груп", – змінними (оскільки вартість послуг залежить від обсягу обробленої сировини). Зрозуміло, при обліку такого роду витрати можна розділити на постійну і змінну складові, однак на практиці ця процедура часто буває важкоздійснюваною.

Поділ сукупних витрат на постійні і змінні належить до ключової ланки методики CVP-аналізу. Від об'єктивності вирішення такого завдання залежить наукова обґрунтованість одержаних згодом результатів аналізу. Загальноприйнятим підходом до розв'язання поставленого завдання є використання прямого способу поділу витрат на постійні і змінні, згідно з яким передбачено налагодження роздільного обліку цих витрат в процесі введення управлінського обліку.

Зауважимо, що застосування зазначеного підходу в практиці аналітичної роботи стримується через те, що не всі підприємства з різних причин спроможні організувати роздільний облік постійних і змінних витрат. Окрім цього, роздільний спосіб обліку постійних і змінних витрат не в змозі забезпечити об'єктивність їх точного визначення у зв'язку з тим, що прийоми введення обліку не дозволяють визначити в "чистому вигляді" обсяг постійних і змінних витрат за тими статтями витрат, які належать до умовно-постійних або умовно-змінних. Тому для поділу сукупних витрат за згаданими статтями на постійні і змінні в "чистому вигляді" потрібно вдаватися до використання інших, так званих альтернативних, способів їх поділу.

Необхідно розрахувати, при якому прогнозованому прирості обсягу виробництва, постійні витрати здійснять «стрибок», що виникає об'єктивно, і продиктований інтересами нарощення виручки та розширенням технічних рамок виробничого процесу.

Теоретично неминучість збільшення постійних витрат в довгостроковому періоді при нарощенні виробництва викликана існуванням двох видів економічного зростання – реального та потенційного.

Фінансовим службам задля визначення приросту постійних витрат необхідно повною мірою володіти інформацією щодо планового залучення інвестицій чи кредитів, та їх характеру в контексті напрямків використання – якщо це поповнення оборотного капіталу, то це реальне зростання, постійні витрати або сталі, або змінюються не значно, якщо це оновлення основного капіталу – то слід очікувати їх «стрибка».

Проблема полягає в тому, що на практиці ціноутворення в оптовій та роздрібній торгівлі складно використовувати дані розробки насамперед через відносності визначення постійних і змінних витрат. Якщо в промисловості можна віднести до змінних витрат матеріали, транспортні витрати, заробітну плату працівникам, а також відрахування від неї і навіть деякі комунальні послуги (оплата за електроенергію), то в торгівлі перераховані витрати

можна виділити з великою часткою умовності. Для прикладу приведемо динаміку транспортних витрат компанії «Будмаркет» на протязі року.

Таблиця 3.2 – Середньорічна динаміка відвантажень та транспортних витрат ТОВ «Будмаркет» за 2020-2022 рр.

|          | Відвантаження товарів, грн | Транспортні витрати, грн | Частка транспортних витрат у обсязі відвантаження, % |
|----------|----------------------------|--------------------------|--|
| Січень   | 215933,79                  | 6927,858                 | 3,21%  |
| Лютий    | 405681,3                   | 9539,441                 | 2,35%  |
| Березень | 94501,725                  | 4402,776                 | 4,66%  |
| Квітень  | 318076,089                 | 13435,968                | 4,22%  |
| Травень  | 365115,611                 | 25874,121                | 7,09%  |
| Червень  | 261572,13                  | 8652,905                 | 3,31%  |
| Липень   | 124565,775                 | 4546,563                 | 3,65%  |
| Серпень  | 386963,4                   | 11134,242                | 2,88%  |
| Вересень | 122034,84                  | 17549,595                | 14,38%   |
| Жовтень  | 36848,82                   | 7683,165                 | 20,85%   |
| Листопад | 351148,38                  | 21495,705                | 6,12%  |
| Грудень  | 23656,425                  | 7534,305                 | 31,85%   |

Звичайно, транспортні витрати залежать від величини обороту, але не напряму. Так, у торгівлі важко визначити транспортні витрати на окрему партію товару, оскільки:

- Підприємство ТОВ «Будмаркет» найчастіше несе однакові транспортні витрати незалежно від обсягу партії;
- транспорт виділяється, як правило, не для окремої партії одного товару, а для доставки товарів від декількох постачальників, за територіальною ознакою або для вивезення зі складу в магазини товарів декількох постачальників.

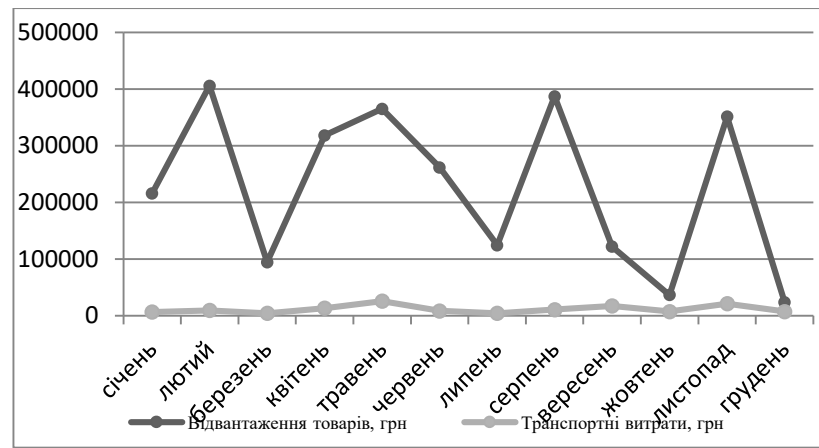


Рисунок 3.1 – Графічне зображення залежності транспортних витрат від обсягу продажів ТОВ «Будмаркет»

Таким чином, дану категорію витрат достатньо умовно можна віднести до змінних і тому обґрунтованість розрахунку у вигляді відсотка від обороту залишається під питанням.

Відсотки на оплату кредитних ресурсів безпосередньо залежать від зростання товарообігу, але віднесення їх на окрему партію товару практично неможливо, оскільки торговельне підприємство далеко не завжди бере кредит під конкретну партію товару.

Отже, в моделі CVP витрати виробництва розділені на постійні та змінні по відношенню до зміни обсягів виробництва – тільки така класифікація витрат дає коректні результати в умовах коливання обсягів виробництва. Однак при спробі застосовувати дану модель на практиці виникає ряд обмежень, які застерігаються авторами теоретичних і практичних розробок [67 с.504].

Змінними витратами управляти набагато легше. Проте, якщо поглянути на ситуацію в компанії «Будмаркет», слід зауважити, що загалом постачальники сировини зі збільшенням об'ємів закупівлі готові надавати знижки в середньому до 32%, що суттєво змінює показник змінних витрат на одиницю продукції. Хоча нарощення обсягів виробництва неминуче призводить до їх зростання у абсолютному значенні, проте питомі змінні витрати на одиницю продукції за умов підвищення обсягів виробництва, на

практиці, мають тенденцію до зниження. Така тенденція не врахована у практиці CVR-аналізу, що на мою думку, викривляє кінцеві результати, від яких буде відштовхуватися керівник компанії. Данне припущення при проведенні CVR-аналізу звучить як: існує певна лінійна залежність між сукупними витратами, обсягом виручки та обсягом виробництва.

На сьогодні підприємства мало виконують цілеспрямовану роботу над зниженням витрат. Реалізуються разові дії, коли керівництво доводить до підрозділів завдання скоротити витрати, наприклад, на 20%. Передбачається, що кожний підрозділ сам знайде розв'язок цієї задачі. Такий підхід має право на існування, але з певного моменту він є дуже ризикованим і може застосовуватися тільки в простих ситуаціях. Знизивши ситуативно витрати на задану величину, можна підірвати основу майбутнього розвитку компанії. А максимальну вигоду підприємствам можуть принести програми зниження витрат, а не окремі дії. Кожна з таких програм може включати кілька проектів, які в різні періоди часу реалізуються підприємством з єдиною метою – знизити витрати.

Скорочуючи маржинальний прибуток (в рамках допустимих значень, отриманих розрахунковим шляхом), підприємство повинно добре представляти ефективність своєї роботи, знати реальний розмір виробничих витрат. Лише визначивши нижню межу потенційного зниження прибутку, підприємство буде в змозі контролювати пов'язані з таким зниженням ризику, які можуть згубно позначитися на його платоспроможності і фінансовій стійкості.

З цієї точки зору показник витрат стає важливішим за прибуток та об'єм продажів. При цьому джерело фінансування витрат може бути різним (фінансова допомога власників, позикові засоби, виручка, зароблений прибуток), але його відсутність зупиняє діяльність підприємства і веде до банкрутства.

Управління витратами разом із контролем цін дозволяє досягнути значно більшого ефекту, ніж управління цінами та обсягами продаж при

непоглибленому контролю витрат. А в умовах обмеженого попиту або висококонкурентного ринку це питання стає вкрай важливим. Практично всі керівники підприємств використовують системи управління витратами (СУВ), які дають позитивні результати [43 с.120].

Ситуація в економіці України вимагає спланованих і продуманих підходів застосування CVP-аналізу та керування витратами на рівні підприємства, але на практиці українські підприємства використовують тільки частину підходів, пов'язаних із відмовою від деяких продуктів або закриттям визначених каналів розподілу, філій, підрозділів.

На підприємствах, як правило, немає вільної групи висококваліфікованих співробітників, які могли б цілеспрямовано займатися програмами зниження витрат. Досвід, якого українські компанії набули в минулі роки, стосується інтенсивного зростання. Тепер же, проводячи роботу зі зниження витрат, вони отримують ще один досвід, який підвищить конкурентоспроможність компаній і додасть до вмінь їхніх менеджерів ще одну необхідну кваліфікацію.

Збільшення ціни продажу знижує поріг рентабельності, збільшення змінних і постійних витрат відповідно збільшує. Такий нескладний, але в той же час інформативний інструмент, дозволяє приймати рішення відразу в декількох сферах діяльності підприємства.

Таким чином, даний інструмент дозволяє здійснити:

1. Чітке планування виробництва, у тому числі оптимізація витрат виробництва по видах продукції й підрозділам. Знаючи де, коли й у яких обсягах витрачаються ресурси підприємства, управлінський апарат може оптимально розподіляти ці ресурси й максимізувати їхню віддачу.

2. Достовірний прогноз рівня витрат на виробництво, цінової ситуації на ринку й прибутку підприємства. На основі зроблених прогнозів здійснюється розрахунок плану виробництва. А служба постачання підприємства на основі цих прогнозів забезпечує безперебійну поставку матеріалів, сировини й комплектуючих.

3. Оцінка діяльності кожного підрозділу підприємства з фінансової точки зору. Вчасно позбувшись нерентабельних виробництв, воно одержує додаткові ресурси для розвитку інших, успішних напрямків.

4. Аргументоване ухвалення рішення по розширенню діапазону товарів або послуг, наприклад, за рахунок випуску нових марок товарів, диверсифікованості діяльності, проникнення на нові ринки.

5. Чітке планування маркетингу. Аналіз допомагає вирішити, наскільки доцільне збільшення частки коштів, що інвестуються у просування товару на ринок; як це вплине на загальні накладні витрати.

Групування господарств за ступенем зміцнення фінансової стійкості не відповідає фактичному рівню окупності їх витрат. Звідси і відсутність прямих тенденцій розвитку, які, здавалось би повинні бути зростаючими разом із підвищенням КЗВК, і великі відхилення серед підприємств кожної групи різних підгалузей. Причина цього криється не стільки в класичній дилемі фінансового менеджменту – «ліквідність або рентабельність, скільки в засиллі посередницьких структур на ринку. Через їх цінову дискримінацію одні підприємства, не маючи достатнього обсягу оборотних засобів, жертвують рентабельністю і спрямовують рештки ліквідних активів на покриття зобов'язань, інші, навпаки, погіршують розрахункову дисципліну, щоб вийти на окупне виробництво, треті знаходять між цими двома варіантами середину і лише ті, які спромоглися обійти перекупників, виходять на позитивний фінансовий стан.

Вагомим кроком на шляху фінансової стабілізації за всіх описаних обставин може стати впровадження практики CVP-аналізу у витратне управління, але для цього потрібно здійснити наступні підготовчі заходи:

- кожен витратний рахунок розбити на дві частини: у першій показувати ПОВ, а в другій - ЗОВ;
- визначити математичну залежність між додатковими обсягами виробництва та величиною ЗОВ.

Реалії сьогодення дають право стверджувати, що рівень витрат від операційної діяльності є ключовим чинником розвитку будь – якого підприємства. Ефективне функціонування господарств залежить не тільки від зовнішньої цінової кон'юнктури, а й від здатності керівництва своєчасно реагувати на постійно змінні умови господарського середовища. Розширення виробництва на основі зростання інвестицій та підвищення обсягів довгострокових кредитів призводить до збільшення виробничих витрат господарств в абсолютному виразі. В результаті навіть цілком платоспроможне підприємство може отримати неочікувані збитки. Тому необхідність розгляду новітніх методик аналізу, таких як CVP-аналіз, є необхідною складовою для якісного і логічного управління за допомогою ключових інструментів та індикаторів, а саме витрат, обсягу реалізації та прибутку.

Нажаль, CVP-аналіз ще не одержав належного застосування. Регулярна робота з прибутковістю продуктів (товарів, послуг) майже відсутня, оскільки і натепер фактично не впроваджено обліку з диференціацією витрат на постійні і змінні, що потребує подальшого доопрацювання методики багатопродуктового аналізу беззбитковості через складність інтерпретації результатів.

Таким чином, можна виділити наступні проблеми, що визначають напрями вдосконалення функції витрат в моделі CVP:

1) модель CVP, необхідна для управління витратами в умовах зміни обсягів виробництва, не враховує дію внутрішньовиробничих факторів, таких як технологія і організація виробництва, що призводить до спотворення параметрів моделі, а внаслідок цього – до неточностей у розрахунку планової і фактичної величини витрат, неточностей при виконанні факторного аналізу витрат, похибок при оцінці результатів діяльності центрів відповідальності;

2 ) модель CVP розроблена для однієї юридичної особи, в той час як сучасні економічні умови характеризуються наявністю великої кількості холдингових структур, які з взаємозалежних юридичних осіб, для яких

потрібно адаптувати модель CVP для цілей управління витратами по холдингу в цілому;

3) абстрагування від взаємозв'язку між питомими змінними витратами на окремий вид продукції і відповідними цьому виду продукції постійними витратами спотворює показники беззбитковості окремих видів продукції, що призводить до некоректного економічному обґрунтуванню управлінських рішень щодо завантаження виробничих потужностей і ухвалення рішень про виробництві збиткових замовлень;

4 ) функція витрат, що застосовується в моделі CVP, орієнтована на оцінку взаємозв'язку витрат і обсягів виробництва на кінцевій стадії господарського процесу. При цьому не враховано поведінку витрат у залежності від результату господарської діяльності на проміжних стадіях. Це призводить до спотворення параметрів функції витрат виробництва, тому обсяги виробництва на кінцевій і проміжній стадіях не рівні (в силу наявності коливань, втрат і браку);

5) обмеження моделі CVP припускають сталість параметрів моделі, при цьому фактичні значення параметрів можуть істотно відрізнятись від планових. Це вимагає розробки алгоритму оперативного управління завантаження виробничих потужностей з урахуванням зміни параметрів моделі.

### **3.2. Зарубіжний досвід здійснення CVP-аналізу та можливості його використання українськими підприємствами**

Борючись з ризиком та невизначеністю під час проведення аналізу CVP американські менеджери застосовують ряд методів. Перш за все керівництво усвідомлює невизначений характер майбутніх цін, витрат, а також обсягу виробництва. Далі, менеджери переходять від розгляду точки беззбитковості (break-even point) до такого поняття як група точок беззбитковості (break-even band). Іншими словами, враховуючи невизначену природу даних можна

стверджувати, що точкою беззбитковості може бути період. Наприклад, якщо точкою беззбитковості для простих умов виробництва може бути 1900 одиниць, то для умов мінливості та великого асортименту точкою беззбитковості може стати період від 1800 одиниць до 2000 одиниць.

Крім того, поширеної практики набуло використання менеджерами аналізу чутливості (what-if analysis). Аналіз чутливості найчастіше проводиться за допомогою комп'ютерного рішення Excel шляхом налаштування точки беззбитковості для різних обсягів виробництва і корекції відповідних даних вже під час безпосереднього процесу, щоб побачити вплив, який чинять зміни витрат і ціни на продажі.

В зарубіжній практиці часто використовуються 2 ключових поняття, які проте були помічені і під час дослідження українських джерел. Це запас міцності (margin of safety) та операційний важіль (operating leverage). Обидва ці поняття вимірюють міру ризику підприємства і кожне з них вимагає знання постійних та змінних витрат для точності виміру.

Запас міцності можна сприймати як міру ризику. Завжди виникають події, невідомі заздалегідь, які не враховані в плані, що може призвести до зниження продажів, якого компанія не буде очікувати. У разі зниження продажів фірма, яка має великий запас міцності може розраховувати на більш позитивні фінансові результати, ніж інша фірма, у якої запас міцності нижчий. Менеджери, які стикаються з низьким запасом міцності мають можливість запровадити дії до збільшення продажів або зменшення витрат. Ці кроки збільшать запас міцності та знизять рівень ризику виникнення збитків. Нижче приведено показники точки беззбитковості, коефіцієнту маржинального прибутку та запасу міцності для компанії ТОВ «Будмаркет» за останні 3 роки.

Таблиця 3.3 – Значення беззбиткового об'єму продажу, коефіцієнта маржинального прибутку та маржи безпеки ТОВ «Будмаркет» за 2020-2022 рр.

| Показник                             | 2020 р.   | 2021 р. | 2022 р. | Відхилення         |                    |
|--------------------------------------|-----------|---------|---------|--------------------|--------------------|
|                                      |           |         |         | 2021 р. до 2020 р. | 2022 р. до 2021 р. |
| Точка беззбитковості, од.            | 529 013   | 656 302 | 950 386 | 127 289            | 294 084            |
| Коефіцієнт маржинального прибутку, % | 49,9%     | 37,8%   | 43,7%   | -12,1%             | 5,9%               |
| Маржа безпеки, од.                   | 1 402 008 | 888 899 | 850 974 | -513 109           | -37 925            |

З фінансової точки зору, операційне плече залежить від політики розподілу постійних та змінних витрат на підприємстві. В зарубіжних джерелах зазначається, що іноді можна розмінювати фіксовані витрати за змінні витрати. Така практика сьогодні використовується американськими компаніями для підвищення рівня прибутковості в умовах жорсткої конкуренції. Якщо зменшити змінні витрати, відповідно маржинальний дохід буде збільшуватися. Як наслідок маржинальний прибуток на кожну одиницю проданого товару буде більшим, тобто зросте рентабельність. Таким чином фірми, які реалізують більш низькі змінні витрати за рахунок збільшення частки постійних витрат будуть виглядати більш прибутковими в порівнянні з компаніями з більш низькою часткою постійних витрат. Постійні витрати використовуються як важіль для збільшення прибутку. В такому випадку Операційний важіль допомагає побачити справжню залежність прибутковості від рівня продажів і показує на скільки відсотків змінить прибуток при коливанні обсягів продажу на 1%.

В зарубіжних джерелах операційний леверидж визначається за формулою 3.1:

$$\text{Операційний леверидж, \%} = \frac{\text{Маржинальний прибуток, грн}}{\text{Операційний прибуток, грн}} \quad (3.1)$$

Тому, у випадку використання постійних витрат для зниження змінних, операційний важіль показує реальні ризики підприємства. Визначення змінних та постійних витрат називають структурою витрат. Часто американські компанії змінюють свою структуру витрат завдяки зміні змінних витрат на постійні. Наприклад, намагаючись ефективніше конкурувати, змінюють показник витрат на робочу силу за годину шляхом автоматизації заводів (тобто створення фіксованої вартості) в обмін на використання меншої кількості людської праці. Такі зміни в структурі витрат американських компаній є надзвичайно результативними. Вважаю, що таку практику доцільно використовувати і українським підприємствам. Це б значно знизило собівартість виробленої продукції, що зробило б її більш конкурентоспроможною як на українському, так і на зарубіжному ринку. Розглянемо динаміку операційного важеля компанії ТОВ «Будмаркет» у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок операційного важеля ТОВ «Будмаркет» за різного обсягу виробництва

| Показник                         | ТОВ "Будмаркет" |         |         |         |
|----------------------------------|-----------------|---------|---------|---------|
|                                  | 30              | 40      | 50      | 60      |
| Обсяг реалізації, тис. од.       | 30              | 40      | 50      | 60      |
| Виручка від реалізації, тис. грн | 4 553           | 6 070   | 7 588   | 9 106   |
| Змінні витрати, тис. грн         | 2 561           | 3 415   | 4 269   | 5 123   |
| Постійні витрати, тис. грн       | 415,7           | 415,7   | 415,7   | 416,7   |
| Маржинальний прибуток, тис. грн  | 4 137,3         | 5 654,3 | 7 172,3 | 8 689,3 |
| Чистий прибуток, тис. грн        | 1 576,3         | 2 239,3 | 2 903,3 | 3 566,3 |
| Операційний важіль               | 2,62            | 2,53    | 2,47    | 2,44    |

З таблиці видно, що при збільшенні обсягу реалізації операційний важіль зменшується, що є позитивною тенденцією для підприємства, оскільки залежність прибутку до зміни обсягу реалізації продукції знижується.

Сьогодні широке використання персональних комп'ютерів і електронних таблиць ставить використання аналізу чутливості в межі досяжності для більшості менеджерів. Аналіз чутливості або «Що якщо»

(what-if) є важливим інструментом, який показує вплив зміни в припущеннях на відповідь аналізу. Цей засіб достатньо легко запровадити, ввівши дані про ціни, змінні і постійні витрати, структуру продажів, створивши формули для розрахунку точки беззбитковості і очікуваного прибутку. Далі дані можна варіювати за бажанням, щоб побачити, як зміни впливають на очікуваний прибуток.

Проте електронні таблиці, як би чудово вони не відображали різні ситуації з коливання ключових показників, не в змозі зробити найтяжче в аналізі CVP – одразу визначити данні, які повинні бути введені в першу чергу. Менеджер має бути добре обізнаним у можливих коливаннях цін та видатків, а також враховувати вплив мінливих економічних умов на ці змінні. Той факт, що змінні рідко відомі не може бути виправданням невизначеності і негативних наслідків при CVP-аналізі. Застосування аналізу чутливості дає змогу менеджерам побачити ймовірні варіанти розвитку подій, і відчувати як та чи інша зміна вплине на кінцевий результат. Це також вважається додатковою перевагою. В таблиці 3.5 показано можливість проведення аналізу чутливості компанії ТОВ «Будмаркет» за трьома сценаріями.

Таблиця 3.5 – Аналіз чутливості ТОВ «Будмаркет» за даними 2022 р.

| Показник                                  | Сценарій 0 | Сценарій 1                     | Сценарій 2                       | Сценарій 3             |
|---|------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------|
|   | Без змін   | Зниження змінних витрат на 10% | Зниження постійних витрат на 10% | Збільшення ціни на 10% |
| Постійні витрати, тис. грн                | 415,7      | 415,7                          | 374,1                            | 415,7                  |
| Змінні витрати на 1 продукції, грн        | 85,38      | 76,84                          | 85,38                            | 85,38                  |
| Ціна реалізації 1 продукції, грн          | 151,76     | 151,76                         | 151,76                           | 166,94                 |
| Мінімальний об'єм реалізації, од.         | 10 000     | 10 000                         | 10 000                           | 10 000                 |
| Максимальний об'єм реалізації, од.        | 30 000     | 30 000                         | 30 000                           | 30 000                 |
| Найбільш вірогідний об'єм реалізації, од. | 26 000     | 26 000                         | 26 000                           | 26 000                 |
| Маржинальний прибуток, тис. грн           | 1 725 880  | 1 947 920                      | 1 725 880                        | 2 120 560              |
| Точка беззбитковості, тис. од.            | 6,262      | 5,549                          | 5,636                            | 5,097                  |
| Точка беззбитковості, тис. грн            | 950,321    | 842,116                        | 855,319                          | 850,893                |

|  |           |           |           |           |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <i>Зміни по відношенню до сценарію 0, %</i>                          |           | -12,8%    | 1,5%      | -0,5%     |
| Прибуток/Збиток при тах об'ємі реалізації, тис. грн                  | 1 990 984 | 2 247 184 | 1 991 026 | 2 446 384 |
| <i>Зміни по відношенню до сценарію 0, %</i>                          |           | 11,401%   | 0,001%    | 18,615%   |
| Прибуток/Збиток при найбільш вірогідному об'ємі реалізації, тис. грн | 1 725 464 | 1 947 504 | 1 725 506 | 2 120 144 |
| <i>Зміни по відношенню до сценарію 0, %</i>                          |           | 11,401%   | 0,002%    | 18,616%   |

Визначення суми беззбитковості чи запасу фінансової міцності підприємства, тобто розміру можливого зниження обсягу реалізації продукції у грошовому та у відсотковому вираженні, при несприятливій кон'юнктурі товарного ринку дозволить йому здійснювати беззбиткову операційну діяльність. Розрахунки порога рентабельності та запасу фінансової міцності ТОВ «Будмаркет» на майбутній період представлені у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Поріг рентабельності та запас фінансової міцності для ТОВ «Будмаркет» у 2023 році

| № п / п | Показник   | Значення показателя |
|---------|--|---------------------|
| 1       | Чистий дохід від реалізації, тис. грн                          | 17160,0 _           |
| 2       | Змінні витрати, тис. грн                                       | 11777,0             |
| 3       | Маржинальний прибуток, тис. грн                                | 5383,0 _            |
| 4       | <i>Коефіцієнт маржинального прибутку (р. 3:1) * 100%</i>       | <i>31,4 % _</i>     |
| 5       | Постійні витрати, тис. грн                                     | 2973,0 _            |
| 6       | Точка беззбитковості, тис. грн (р. 5/4 * 100)                  | 9 590,3             |
| 7       | Запас фінансової міцності, тис. грн. (р. 1-6)                  | 7569,7              |
| 8       | <i>Запас фінансової міцності, % (р. 7/1)</i>                   | <i>44,1 %</i>       |
| 9       | Прибуток, тис. грн (р. 3-5)                                    | 2410,0              |
| 10      | <i>Коефіцієнт прибутковості підприємства, % (р. 9/1 * 100)</i> | <i>14,0 % _</i>     |
| 11      | <b>Операційний важіль (р. 3/9)</b>                             | <b>2,23</b>         |

Отже, підприємству потрібно реалізувати продукцію у сумі 9590,3 тис. грн., щоб покрити всі витрати, при цьому прибуток = 0. Насправді виторг від реалізації склав 17160 тис. грн., запас фінансової міцності – 7569,7 тис. грн. чи 44,1%. Запас фінансової міцності має позитивне значення та є важливим індикатором фінансової стійкості підприємства.

Для моделювання змін економічних показників підприємства слід використовувати показник операційного важеля, застосовуючи різні сценарії

розвитку подій. Дія операційного важеля виявляється в тому, що будь-яка зміна виручки від реалізації продукції призводить до зміни прибутку у більшу чи меншу сторону. Цей ефект зумовлений різним ступенем впливу динаміки постійних та змінних витрат на формування фінансових результатів при зміні обсягу виробництва. Що рівень постійних витрат, то більше вписувалося сила операційного важеля.

Таблиця 3.7 показує: змінюється сума виручки підприємства - змінюється величина операційного важеля. Сила дії операційного важеля 2,23 тис. грн. означає, що від можливого збільшення виручки припустимо на 3%, прибуток збільшиться на  $3\% * 2,23 = 6,69\%$ ; при зниженні виручки на 10% прибуток зменшиться на  $10\% * 2,23 = 22,3\%$ .

Таблиця 3.7 – Вплив зміни виручки від реалізації на величину прибутку ТОВ «Будмаркет» у 2023 р.

| Показник _                                | Базове значення | Зміна обсягів реалізації _ _ |         |         |        |
|---|-----------------|------------------------------|---------|---------|--------|
|   |                 | -10%                         |         | + 10%   |        |
| Виручка від реалізації, тис. грн          | 17160,0         | 15444,0                      | -10%    | 18876,0 | +10%   |
| Змінні витрати, тис. грн                  | 11777,0         | 10599,3                      | -10%    | 12954,7 | +10%   |
| Маржинальна прибуток, тис. грн            | 5383,0          | 4844,7                       | -10 %   | 5921,3  | + 10 % |
| Коефіцієнт маржинального прибутку, %      | 31,4            | 31,4                         |         | 31,4    |        |
| Постійні витрати, тис. грн                | 2973,0          | 2973,0                       |         | 2973,0  |        |
| Точка без збитковості, тис. грн           | 9 590,3         | 9 590,3                      |         | 9 590,3 |        |
| Запас фінансової міцності, тис. грн.      | 7 569,7         | 5 853,7                      |         | 9 285,7 |        |
| Запас фінансової міцності , %             | 44,1            | 3 7,9                        |         | 49,2    |        |
| Прибуток, тис. грн                        | 2410,0          | 1871,7                       | - 22,3% | 2948,3  | +22,3% |
| Коефіцієнт прибутковості підприємства , % | 14,0            | 12,1                         |         | 15,6    |        |
| Операційний важіль, тис. грн              | 2,23            | 2,58                         |         | 2,01    |        |

Виходячи з розрахованих у Таблиці 3.7 даних можна стверджувати, що при зменшенні величини виручки на 10% прибуток зменшиться на 22,3%. Також можна побачити, що при скороченні виручки зростає показник операційного важеля , що свідчить про підвищення ризиків для компанії ТОВ «Будмаркет». Таким чином, що більший операційний важіль, то більша сила його впливу на зміну майбутнього прибутку при запланованій зміні суми

реалізації. Збільшення рівня операційного важеля збільшує ймовірність втрати підприємством прибутку у найближчій перспективі. При зростанні операційного важеля до 2,58 запас фінансової міцності підприємства зменшився до 37,9 %.

У Таблиці 3.8 відображено як змінюватиметься величина операційного важеля зі зміною структури витрат підприємства. Для цього запропоновано два варіанти зміни структури витрат: у першому варіанті у підприємства зменшилася сума постійних витрат на 10%, що склало 297,3 тис. грн, а сума змінних витрат збільшилася на 297,3 тис. грн, при цьому загальна сума витрат залишилася незмінною. Прибуток не змінився, а операційний важіль знизився до 2,11.

Таблиця 3.8 – Вплив зміни структури витрат на величину операційного важеля ТОВ «Будмаркет» у 2023 р.

| Показник _   | Базове значення | Зміна структури витрат |       |           |       |
|--|-----------------|------------------------|-------|-----------|-------|
|  |                 | варіант 1              |       | варіант 2 |       |
| Виручка від реалізації, тис. грн                     | 17160,0         | 17160,0                |       | 17160,0   |       |
| Загальні витрати, тис. грн                           | 14750,0         | 14750,0                |       | 14750,0   |       |
| Змінні витрати, тис. грн                             | 11777,0         | 12074,3                | +2,5% | 11479,7   | -2,5% |
| Питома вага змінних витрат у загальних витратах, %   | 79,8            | 81,9                   |       | 77,8      |       |
| Маржинальна прибуток, тис. грн                       | 5383,0          | 5085,7                 | -5,5% | 5680,3    | +5,5% |
| Коефіцієнт маржинального прибутку, %                 | 31,1            | 29,6                   |       | 33,1      |       |
| Постійні витрати, тис. грн                           | 2973,0          | 2675,7                 | -10%  | 3270,3    | +10%  |
| Питома вага постійних витрат у загальних витратах, % | 20,2            | 18,1                   |       | 22,2      |       |
| Точка беззбитковості, тис. грн                       | 9 590,3         | 9039,5                 |       | 9880,0    |       |
| Запас фінансової міцності, тис. грн                  | 7 569,7         | 8120,5                 |       | 72 80,0   |       |
| Запас фінансової міцності, %                         | 44,1            | 47,3                   |       | 42,4      |       |
| Прибуток, тис. грн                                   | 2410,0          | 2410,0                 | 0,0%  | 2410,0    | 0,0%  |
| Коефіцієнт прибутковості підприємства, %             | 14,0            | 14,0                   |       | 14,0      |       |
| Операційний важіль                                   | 2,23            | 2,11                   |       | 2,35      |       |

У другому варіанті ситуація зворотна: сума постійних витрат збільшилась на 10%, а змінні витрати зменшились на 297,3 тис. грн., операційний важіль збільшився до 2,35.

З даних прикладу можна дійти невтішного висновку, що операційний важіль може істотно змінюватися за зміни структури витрат підприємства.

Тому керівництву для досягнення високої ефективності необхідно постійно вивчати структуру витрат підприємства та розробляти заходи, спрямовані на перерозподіл витрат у бік їх змінної частини.

Оскільки CVP-аналіз - це метод виявлення оптимального розподілу ресурсів за видами операційної діяльності та видами продукції з метою ухвалення управлінських рішень з точки зору вибору, його доцільно застосовувати не тільки при плануванні та прогнозуванні прибутку, але і використовувати для оптимізації структури витрат, що дозволить ефективно керувати фінансово-господарською діяльністю підприємства.

Висновки. Таким чином, ми пропонуємо використовувати CVP-аналіз для пошуку найбільш вигідних для підприємства комбінацій змінних та постійних витрат, ціни реалізації та обсягу реалізованої продукції. Даний інструмент дозволяє визначати маржинальний прибуток підприємства та планувати обсяг виробництва та плановий прибуток за даних показників. Обґрунтування інструментарію аналізу точки беззбитковості дозволить використовувати його у практиці діяльності ТОВ «Будмаркет», оскільки керівництву підприємства важливо знати за яких умов підприємство буде функціонувати беззбитково.

Використання інструментарію контролінгу витрат дозволить підприємству оптимізувати витрати, затратоутворюючі чинники та забезпечити реалізацію стратегії його сталого збалансованого розвитку та конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

В американських виданнях поряд з класичним зображенням показників CVP-аналізу (дотримання умов лінійної залежності) демонструється більш практична картина подій, яка називається нелінійний CVP-аналіз (Non-Linear CVP Analysis). Нелінійний аналіз CVP в американській практиці використовується частіше, оскільки економіка базується на великому переліку принципів і законів, таких як закон спадної родючості, продуктивні та інше. Тому ця модель є більш реалістичною і застосовуваною в довгостроковій перспективі. На рисунку 3.2 зображені дві моделі CVP-

аналізу. На рисунку зліва зображені нелінійні залежності обсягу виробництва, прибутку і витрат, і також є 2 точки беззбитковості.

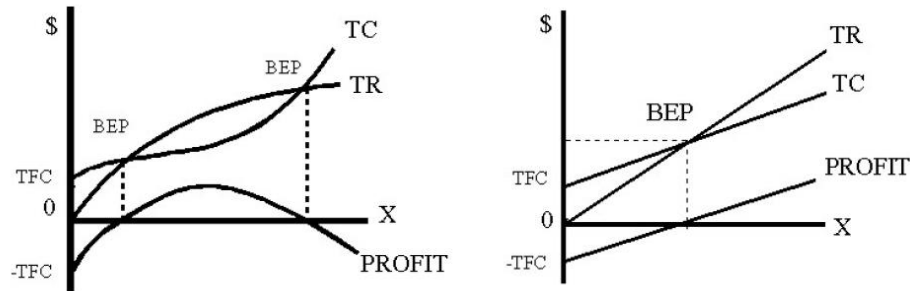


Рисунок 3.2 – Нелінійна та лінійна модель CVP-аналізу

Проте нелінійний CVP-аналіз стикається такими проблемами як:

- Складність і ненадійність вхідних параметрів;
- Труднощі з розрахунками (для вирішення нелінійного рівняння необхідне використання складних математичних формул);
- Недоцільність підходу для короткострокового планування прибутку, оскільки багато змінних в короткостроковому періоді залишаються незмінними.

Отже, для короткострокового періоду краще обирати лінійний CVP-аналіз, який передбачає дотримання таких умов:

- Змінні витрати на одиницю продукції є сталими;
- Постійні витрати є сталими;
- Стала структура продажів (якщо більше 1 продукту);
- Виробництво продукції дорівнює її продажу.

Проблема вибору кращої альтернативи при прийнятті рішень є актуальною для всіх підприємств в умовах ринкової економіки. Ця проблема стоїть і перед компанією «Будмаркет», яка спеціалізується на виробництві стільникового полікарбонату, що зумовило вибір полікарбонатного виробництва в якості об'єкта дослідження. Підвищення економічної ефективності полікарбонатного виробництва зумовлене, з одного боку, співвідношенням між досягнутими результатами і витратами, яке відображає ступінь досконалості виробничих ресурсів та ефективність їх використання, з

іншого – керованістю процесів, що відбуваються в організації. Тому в ринкових умовах господарювання важко переоцінити важливість управління ефективністю полікарбонатного виробництва. Сформовані в умовах командної економіки методи управління в даний час не виконують своїх функцій в частині оцінки економічної ефективності полікарбонатного виробництва. Методика аналізу та прогнозування стратегії розвитку виробничого підприємства в умовах ринку повинна враховувати, в тому числі, і динаміку поведінки витрат по відношенню до обсягу виробництва. В виробничих формуваннях в даний час відсутній облік витрат з підрозділом їх на постійні та змінні, що ускладнює або навіть виключає можливість проведення CVP-аналізу. Зарубіжна теорія і практика накопичили певний досвід поділу сукупних витрат на постійну і змінну частини. Серед методів аналізу поведінки витрат досить часто розглядаються метод мінімуму і максимуму і методи регресійного аналізу [56 с.42].

### **3.3. Можливості підвищення ефективності застосування CVP-аналізу як інструменту прийняття управлінських рішень**

Досвід лідерів, яким вдалося досягти зниження витрат та оптимізувати свої доходи, говорить про те, що існують певні напрямки, котрі дозволяють підвищити ефективність використання наявних ресурсів. Провівши моніторинг їхньої діяльності, можна говорити про наступні типи програм скорочення витрат:

- 1) робота над зниженням трудомісткості бізнесів-процесів;
- 2) перегляд принципу заохочення персоналу;
- 3) оптимізація логістичних каналів;
- 4) оптимізація використання активів і капіталу;
- 5) зниження цін на закупівлі;
- 6) використання нових технологій.

Зниження трудомісткості бізнес-процесів вимагає спеціальних знань, методології, значних ресурсів і часу. Наприклад, збір даних для аналізу бізнес-процесів займає близько 10-12 тижнів. Суть заключається в тому, щоб порахувати скільки коштує кожний бізнес-процес з точки зору часу, який персонал витрачає на його виконання. Результатом аналізу, у свою чергу, є набір дій, які за логічним принципом об'єднуються в проекти (зменшення кількості часу, необхідного на їхнє виконання). Прикладом зменшення витрат на процеси можуть бути централізація функцій, спрощення бізнес-процесів і документообігу, перерозподіл функцій усередині компаній і т.д.

За оптимізацією бізнес-процесів іде перегляд системи мотивації персоналу. Розповсюдженим прикладом є, коли частина «фіксованої» заробітної плати переводиться в категорію «змінної» і виплачується, у вигляді бонусу за досягнення певних раніше визначених показників. Це зв'язує частину фонду оплати праці із результатами роботи співробітників, і у випадку невиконання підприємством планів дозволяє знизити витрати, пов'язані із заробітною платою.

Наступним типом програм скорочення витрат є перегляд керівниками компанії процесу закупівлі. Необхідно провести наскрізний аналіз логістичних каналів для виявлення поточного стану запасів та визначити шляхи їх можливого зменшення. У багатьох випадках цього можна досягти шляхом скорочення кількості складів або часткового їх об'єднання. Вивільнені кошти ми отримаємо шляхом зведення у відповідність складських запасів та попиту, скорочення часу поставки та строків обробки замовлення, а також переробки неліквідних та застарілих запасів.

У рамках роботи над оптимізацією продуктів і каналів розподілу визначаються продукти, товари, канали розподілу, регіони і види бізнесу, які не є рентабельними. Часто самі по собі канали й методи розподілу продукції містять у собі значний резерв оптимізації. Наприклад, можна навести програми, реалізовані деякими українськими банками й роздрібними мережами наприкінці 2021 року. Метою програм була ліквідація, наприклад,

20% магазинів або 10% філій у регіонах для загального зниження витрат. Компанії брали за основу базові показники – виторг від реалізації, прибутковість філії, виду бізнесу й т.д., на підставі яких приймалися рішення про закриття об'єктів, виведення продуктів з асортименту. Важливо враховувати результат аналізу бізнесів-процесів, тому що на підтримку певних продуктів, їхній розвиток або обслуговування може витратитися дуже велика кількість часу персоналу [44 с.450].

Наступний напрямок програм із зниження витрат – це оптимізація активів і використання капіталу, у ході якого аналізується і підвищується ефективність використання основних фондів й капіталу. У рамках напрямку завжди розглядається можливість продажу або виділення непрофільного бізнесу, альтернативного використання активів (можливість перепрофілювання, здачі в оренду).

Доречно провести реінжиніринг ІТ-процесів, що підвищить рівень контролю затрат на ІТ, покращить якість ІТ-послуг.

Зниження витрат в умовах кризи є надзвичайно важливою задачею для українського бізнесу. При вирішенні застосування будь-яких заходів необхідно виходити із короткострокової перспективи, але вона повинна бути проаналізована в широкому контексті довготривалої перспективи.

Здійснення аналізу взаємозв'язку витрат, обсягу і прибутку вимагає не тільки широкого використання всіх необхідних формул, а й уміння на основі розрахунків робити правильні висновки, а також розробляти можливі сценарії розвитку подій і прораховувати результати, до яких вони можуть призвести. Так, при прогнозуванні розвитку підприємства можливе виділення наступних стратегій:

- Збільшення ціни реалізації;
- Зниження змінних витрат;
- Зниження постійних витрат;
- Збільшення обсягу виробництва і реалізації;
- Поєднання будь-яких перерахованих стратегій.

На прикладі цін та обсягів продажу компанії ТОВ «Будмаркет» показаний розрахунок зміни прибутку підприємства завдяки стратегії збільшення ціни реалізації (розділ 2). За ціну продажу взято середню ціну реалізації полікарбонату оптовим компаніям.

Багато аналітиків вказують на припущення CVP-аналізу щодо сталості постійної вартості одиниці виготовленої продукції і її ціни реалізації, як на важливе обмеження аналізу CVP. Проте, ці припущення робляться самим аналітиком і тому, якщо ми знаємо, що ціни за більшого обсягу реалізації будуть знижуватися, ми можемо включити це співвідношення в аналіз CVP. В результаті буде більш складне співвідношення між витратами, обсягом продажу і прибутку, ніж в класичній моделі CVP-аналізу. Проте інструментами електронних таблиць, наприклад Microsoft Excel аналітики можуть моделювати більш складні відношення і знаходити точку (або точки) беззбитковості, якщо вони існують. Підводячи підсумок до вищесказаного, можна стверджувати, що CVP-аналіз є засобом, який допомагає з прийняттям рішень і виходячи з закономірностей кожного підприємства, можна доповнювати його формулу законами, які менеджер вважає за потрібним.

Удосконалити ефективність застосування CVP-аналізу також можна завдяки запровадженню «центрів витрат». Завданням для підприємства стоїть оперативна оцінка відповідності розмірів фактичних витрат розмірами витрат, передбаченим нормами, що забезпечує можливість своєчасно виявляти і запобігати необґрунтовані видатки. Ступень деталізації витрат і послідовність їх узагальнення по підприємству може визначатися для кожного підрозділу окремо. У зв'язку з цим виділяють поняття «центр витрат», тобто того структурного підрозділу, в якому є можливість організувати нормування, планування та облік витрат виробництва з метою спостереження, контролю та управління витратами виробничих ресурсів, а також оцінки їх використання. Головною перевагою такої системи обліку витрат є те, що вона дозволяє більш обґрунтовано виявити резерви економічних витрат. У керівництва компаній з'являються реальні важелі

регулювання рівня витрат у кожному підрозділі з метою більш ефективної роботи підприємства в цілому. Нажаль, зазначена система обліку витрат дуже трудомістка, вимагає додаткових витрат і тому ще не отримала широкого розповсюдження серед вітчизняних підприємств. Тобто, різні угруповання витрат дають можливість керівництву підприємства бачити, у що обходиться виробництво всієї продукції (угруповання за елементами витрат); реалізація окремих видів виробів (класифікація за статтями витрат); який внесок на покриття постійних витрат вносять окремі продукти і яким чином може бути досягнутий позитивний ефект масштабу (поділ витрат на постійні та змінні); ефективність роботи окремих підрозділів підприємства (за допомогою «центрів витрат») та іншого. Менеджери, у свою чергу, повинні проаналізувати отримані дані і прийняти рішення, в яких напрямках потрібно вести боротьбу за зниження витрат на підприємстві.

Проаналізувавши теорію і практику методу обліку витрат *direct-costing*, запропоновано впровадити на підприємстві ТОВ «Будмаркет» нову структуру і функції бухгалтерської служби, виділяючи таким чином центри витрат компанії.

Таблиця 3.9 – Структура і функції бухгалтерської служби ТОВ «Будмаркет»

| Назва служби          | Кількість одиниць | Функції  |
|-----------------------|-------------------|--|
| Головний бухгалтер    | 1                 |  |
| Група з оподаткування | 1                 | Облік податків. Облік кредитів і займів. Облік розрахунків з контрагентами.              |
| Розрахункова група    | 2                 | Облік грошових коштів. Облік розрахунків з підзвітними особами. Облік заробітної плати.  |
| Виробнича група       | 3                 | Облік матеріалів, основних засобів. Облік готової продукції. Облік витрат.               |
| Група з планування    | 2                 | Облік планової собівартості. Виявлення відхилень між плановою та фактичною собівартістю. |

Для розробки і впровадження нової моделі витрат на виробництві (інтегрованого методу) використано об'єктом дослідження компанію ТОВ

«Будмаркет». Структура і функції бухгалтерської служби даного підприємства відображені в таблиці 3.3. Інтегрований метод обліку витрат – це така система ведення обліку операцій підприємства, при якій на всіх стадіях фінансового циклу і в розрізі всіх основних видів діяльності (видів продукції), виділених на самостійний об'єкт бюджетного планування, фіксуються: планові (бюджетні) показники, фактичні показники, відхилення фактичних показників від планових. Важливою особливістю інтегрованого методу обліку витрат є чітке розмежування умовно-змінних (рахунки 20 , 23 , 25 , 44 , субрахунок 44-1 «Прямі комерційні витрати») і умовно- постійних витрат (рахунки 26 і 44, субрахунок 44-2 «Загальні комерційні витрати») для цілей управлінського планування і, в першу чергу, для інформаційного забезпечення аналізу «витрати - об'єм - прибуток» при складанні та аналізі виконання бюджету продажів, який являється відправною точкою моделювання зведеного бюджету. Прі інтегрованому методі обліку витрат здійснюється аналіз динаміки або виконання плану (відповідності нормативам) по окремих видах витрат саме в аспекті посадових обов'язків працівників бухгалтерії, на противагу думці і існуючій практиці про те, що бухгалтер повинен тільки враховувати, а планувати і аналізувати повинні економісти. Вважаємо, що запровадження економічного відділу на підприємстві ТОВ «Будмаркет» є недоречним, оскільки бухгалтерський відділ справляється з поставленими задачами. Надалі, при економічному зростанні компанії буде розглянуто запровадження такого відділу.

*Підводячи підсумок* слід зазначити, що використовувати такі потужні інструменти фінансового контролінгу як Due Diligence, ERP- системи тощо, не можуть собі дозволити навіть, більшість великих фінансових посередників, не говорячи вже про суб'єктів малого та середнього бізнесу, і компанію ТОВ «Будмаркет», однак контролінг є надзвичайно гнучкою системою з цілим рядом різноманітних фінансових інструментів, що можна без особливих видатків використовувати для управління ризиками. Зокрема, елементарний CVP-аналіз в поєднанні із складанням оперативних бюджетів

продажу та виробництва підприємства, дозволить ефективно планувати діяльність підприємства в короткостроковому періоді.

Проте при його проведенні на практиці виникає ряд проблем, зокрема, непередбачувані стрибки активності компанії, які в моделі CVP обмежені сталістю параметрів, припущення про те, що ціни та витрати точно визначені. Насправді ж існують закони віддачі змінного ресурсу за яких буває три етапи віддачі: постійний, спадаючий та зростаючий, що зумовлює викривлення результатів аналізу. Найбільшою проблемою при аналізі вважається розподіл витрат на постійні та змінні, оскільки існує ряд витрат, які можна віднести як до постійних так і до змінних.

Основними шляхами для розв'язання проблем CVP-аналізу для підприємств є:

- створення вільної групи кваліфікованих співробітників на підприємстві, або служби контролінгу для якісного проведення аналізу;
- розрахунок моментів «стрибка» активності підприємства, їх передбачення та включення в модель CVP;
- чітка та логічна політика розподілу постійних та змінних витрат;
- використання засобів CVP-аналізу в якості «канви», яку необхідно доповнювати аналітичними розрахунками та показниками, визначеними для кожної компанії індивідуально.

## ВИСНОВКИ

1. CVP-аналіз являється універсальним інструментом фінансового контролінгу, який використовується для зображення відношень між витратами, обсягом виробництва і прибутком. Використання CVP-аналізу дозволяє обґрунтовувати такі важливі для компанії рішення, як: визначення точки беззбитковості, отримання планованого прибутку, оцінка чутливості прибутку до параметрів проекту, планування змінних витрат, планування постійних витрат, планування ціни продажу, планування продажів декількох товарів, зміна розподілу постійних і змінних витрат між товарами.

2. Основними показниками CVP-аналізу є точка беззбитковості (Break-Even-Point), маржинальний прибуток, коефіцієнт маржинального прибутку, маржа безпеки або запас фінансової міцності та фінансовий леверидж або операційний важіль.

3. Перейшовши на методику CVP-аналізу, господарство одержує вагомий аналітичний інструментарій, необхідний для раціонального розподілу завжди дефіцитних фінансових ресурсів серед вже наявних та запланованих видів продукції. При цьому в управлінців є набагато більше часу, аби своєчасно диверсифікувати виробничу діяльність, або, навпаки, звузити її до монокультурної спеціалізації, що в умовах тривалих виробничих циклів, є неабиякою перевагою в конкурентному середовищі. Крім того, підприємство, впроваджуючи систему «CVP» в операційну діяльність, значно понижує ймовірність настання негативних обставин, пов'язаних із надвиробництвом продукції і наслідковим неконтрольованим входженням в зону збитків.

4. Засобами CVP-аналізу проведено планування витрат компанії ТОВ "Будмаркет", основною діяльністю якої є виробництвом і збут полікарбонату. Розглянуто варіанти отримання прибутку при скороченні змінних витрат на 10% та скороченні постійних витрат на 10%. Даний аналіз показав, що скорочення змінних витрат в компанії Будмаркет є більш

результативним.

5. Розглянуто умову зростання ціни на 10%, що має найбільший позитивний результат у вигляді прибутку, але наврядчи продукція за ціною на 10% більшою буде конкурентоспроможною.

6. Дослідивши фінансові показники компанії ТОВ «Будмаркет» за останні 3 роки було розглянуто 3 варіанти зростання продуктивності компанії завдяки проведенню аналізу чутливості. Було виявлено, що підвищення ціни дасть найбільш результативні показники прибутку. Отже, основною метою для компанії був обраний ріст цін шляхом підвищення якості обслуговування і якості продукції.

7. Проведений CVP-аналіз спрямовує діяльність менеджерів на оптимізацію цінової політики та збільшення виробничих потужностей. Проте ціна – це фактор, який залежить від ринкових умов в першу чергу, і вплив на неї керівництва підприємства часто мінімальний. Обсяг виробництва продукції – більш прогнозована величина, проте і тут необхідний глибокий аналіз ринку, розрахунок його ємності, визначення частки підприємства на ринку і обґрунтування можливості збільшення випуску продукції

8. Що стосується витрат, то в аналізованого підприємства виявлено значну залежність від оплати послуг стороннім організаціям. На нашу думку, це потужний резерв збільшення прибутковості підприємства, оскільки дозволяє менеджерам прийняти ряд управлінських рішень щодо скорочення витрат шляхом пошуку більш дешевих послуг, відмови від ряду послуг або диверсифікації діяльності. Найбільш вірним вирішенням цього питання є введення нового обладнання, автоматизація виробництва, яка дозволила б знизити собівартість продукції. Також важливим питанням є схема розподілу витрат на постійні та змінні на підприємстві, оскільки це є ключовим питанням при результативному проведенні CVP-аналізу.

9. Результати CVP-аналізу з використанням рівнянь залежності обсягу витрат від обсягів виробництва дають змогу власникам, менеджерам і кредиторам підприємств отримати багато корисної інформації про

закономірності зміни рентабельності і ризику фінансових вкладень у розвиток окремих галузей виробництва. Зважаючи на це, такий аналіз пропонується проводити в компанії ТОВ «Будмаркет» з метою ознайомлення з його результатами зацікавлених осіб.

10. Використання CVP-аналізу в практиці роботи комерційних організацій допомагає оперативно визначити розмір прибутку при різних обсягах випуску, відшукати найбільш вигідне співвідношення між змінними і постійними витратами, ціною і об'ємом виробництва продукції. При цьому очевидно, що добиватися збільшення прибутку можна, збільшуючи величину маржинального доходу як загального, так і з розрахунку на одиницю продукції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Naranjo-Gil D. Role of management control systems in crafting realized strategies. *Journal of Business Economics and Management*. 2016. Vol. 17 (6). p.865 - 881. URL: <https://journals.vilniustech.lt/index.php/JBEM/article/view/2277/1830> (accessed: 14 October 2023).
2. Авдющенко А. С. Визначення результативності діяльності підприємств: роль та підходи. *Держава та регіони*. 2020. №2. С.10 - 17.
3. Адонін С. В., Калашнікова Ю. М. Фінансовий контролінг у системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2\\_2022/99.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2022/99.pdf). (Дата звернення: 15.08.2022).
4. Андросенко О. О. Економічна сутність витрат виробництва та їх роль у системі управління діяльністю промислових підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2016. № 15. С. 122 – 126.
5. Бабяк Н. Д. СVP-аналіз в умовах багатопродуктового виробництва як інструмент операційного контролінгу. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2021. № 1. С. 11 – 19.
6. Бабяк Н. Д., Паскалова А. Г. Збалансована система показників в оцінці ефективності управління витратами молокопереробного підприємства. *Інноваційна економіка*. 2015. № 4 (59). С. 87 – 92.
7. Бабяк Н. Д., Іванюк К. Б. СVP-аналіз: традиційний та управлінський підходи. *Бізнес Інформ*. 2015. № 8. С. 272 – 276.
8. Баюра Д. О. Концептуальні засади науково-методичного забезпечення контролінгу в управлінні підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3767>. (Дата звернення: 15.08.2022).

9. Бердар М. М. Фінансовий контролінг як складова системи управління стійким розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 18. С. 33 – 37.
10. Беляєва Н. С., Хмурова В. В. Особливості забезпечення контролінгу та реалізації його в системі управління підприємством. *Modern Economist*. 2021. № 26. С. 12 – 16. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/26-2021/bieliaieva.pdf> (Дата звернення: 15.08.2023).
11. Вареник В. М., Шпуряка О. В. Фінансовий контролінг на підприємстві: інструменти та оцінка результативності. *Нобелівський вісник*. 2019. № 1 (2). С. 6 - 12.
12. Великий Ю. М., Косарева І. П., Арутюнова Д. Е. Історія розвитку фінансового контролінгу та характеристика його сутності. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 16. С. 64 – 70.
13. Головка О. Г., Кушнір А. Е. Перспективи використання фінансового контролінгу на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 40. С. 159 – 163.
14. Грещак М. Г., Коцюба О. С. Управління витратами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2008. 264 с.
15. Григорова З. В., Кваско А. В. Сучасні методи управління витратами підприємств. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 2 (72). С. 18 - 24.
16. Журавльова І. В., Сабліна Н. В. Фінансовий менеджмент і контролінг у сфері бізнесу: навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 174 с.
17. Ілляшенко Т.О., Ілляшенко К.В., Скобенко М.В. Бюджетування як напрямок удосконалення системи управління діяльністю підприємств. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2012. №3. С. 36-44.
18. Каленич І. С. Економічна сутність витрат і собівартості продукції. *Бізнес Інформ*. 2019. № 11. С. 241 – 246.
19. Карцева В. В. Фінансовий контролінг в системі споживчої кооперації : монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2013. 290 с.

20. Карцева В. В. Систематизація інструментарію контролінгу на підприємстві: теоретичний аспект. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2010. № 1. С. 118 – 127.
21. Коваль Н. О., Буряченко О. В., Ткачук Л. М. Стратегічний фінансовий контролінг як інструмент запобігання банкрутства. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1\\_2022/75.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2022/75.pdf) (Дата звернення: 15.08.2022).
22. Корбутяк А. Г., Сокровольська Н. Я. Сучасні інструменти контролінгу витрат в умовах обмеженості ресурсів. *Економіка і суспільство*. 2022. № 37. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1235/1190>. (Дата звернення: 14.08.2022).
23. Коробка С. В. Теоретичні аспекти впровадження контролінгу в систему управління підприємством. *Таврійський науковий вісник. Економіка*. 2021. № 5. С. 65 – 71.
24. Кудлак В. Я., Мессарош А. В. Сутність та структура витрат підприємства. Матеріали VI Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів. Актуальні задачі сучасних технологій. Тернопіль 16 - 17 листопада 2017. С. 189 – 190.
25. Куцик П. О., Головацька С. І. Оцінка ефективності контролінгу у системі управління підприємства. *Економічний аналіз*. 2017. т. 27. № 2. С. 145 - 155.
26. Лозовицький Д. С. Контролінг : навч. посіб. Львів: Видавництво ЛьвівДУВС, 2012. 310 с.
27. Ляшко К. М. Контролінг витрат та його роль у прийнятті фінансових рішень. *Молодіжна наукова ліга*. 2022. С. 32–34.

- 28.Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Рудич А. І. Теоретичні основи управління витратами підприємства. *Держава та регіони. Економіка та підприємництво*. 2020. № 4 (115). С. 140 – 147.
- 29.Меренкова Л. О. Фінансовий контролінг як система ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2016. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5147> (Дата звернення: 14.08.2022).
- 30.Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (Дата звернення: 14.08.2022).
- 31.Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text> (Дата звернення: 14.08.2022).
- 32.Онешко С. В., Кульча Є. І. Практичне застосування оперативних методів контролінгу в діяльності стивідорної компанії. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 6 (74). С.99 – 107.
- 33.Оніщенко М. Л., Дутченко О. О., Котюк Р. В. Теоретичні аспекти контролінгу в системі управління підприємством. *Вісник СумДУ. Економіка*. 2020. № 4. С. 15 – 20.
- 34.Остапенко Т. М. Класифікація інструментів (методів) контролінгу витрат. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 5 (10). С. 125 – 130.
- 35.Папш В. В., Бошота Н. В. Фінансовий контролінг як основа ефективного управління фінансами підприємства. *Молодий вчений*. 2014. № 11(14). С. 90 – 92.
- 36.Паскалова А. Г. Зміст контролінгу витрат та його роль у прийнятті фінансових рішень. *Ринок цінних паперів України*. 2012. №7. С. 57 – 63.
- 37.Паскалова А. Г. Класифікація витрат підприємства відповідно до функцій та завдань контролінгу. *Бізнес Інформ*. 2013. № 2. С. 212 – 217.

- 38.Паскалова А. Г. Фінансовий контролінг в управлінні витратами підприємства: дис. канд. ек. наук : 08.00.08 / Паскалова А. Г. Київ, 2016. 247 с.
- 39.Паскалова А. Г. Аналіз доцільності використання сучасних інструментів контролінгу витрат на молокопереробних підприємствах. *Економіст*. 2014. № 12. С. 71 – 73.
- 40.Поліщук Є.А., Іващенко А.І. Методика розрахунку ключових показників ефективності (КРІ) використання різних фінансово-кредитних інструментів підприємствами МСБ [Електронний ресурс]. *Ефективна економіка*. 2020. Режим доступу: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2\\_2020/11.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2020/11.pdf)
- 41.Птащенко Л. О., Сержанов В. В. Фінансовий контролінг : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 344 с.
- 42.Радіонова Н. Й. Генезис категоріального апарату процесу управління витратами підприємства. *Економічний простір*. 2018. № 136. С. 181 – 190.
- 43.Рзаєв Г. І., Драгочинська Д. О. Показники рентабельності як аналітичні ознаки прояву ризику за умов невизначеності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 5. С. 73 – 77.
- 44.Родіна О. В. Сучасні підходи до визначення сутності категорії «витрати». *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 1181 – 1185.
- 45.Сабліна Н. В. Контролінг управління витратами і його роль в ухваленні фінансових рішень. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/57758/1/%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%A4%D0%95%D0%A0%D0%95%D0%9D%D0%A6%D0%98%D0%AF%20%D0%A2%D0%95%D0%97%D0%98%D0%A1%D0%AB%202020%281%29-183-187.pdf>. (Дата звернення: 14.08.2022).
- 46.Свелеба Н. А., Килин О. В., Вітер О. М. Оптимізація витрат операційної діяльності підприємств сфери послуг. *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 61. С. 66 – 73.

47. Терещенко О. О., Бабяк Н. Д. Фінансовий контролінг : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 407 с.
48. Тищенко А.Н. Економічна результативність діяльності підприємств  
Монографія / А. Н. Тищенко, Н. А. Кизим, Я. В. Догадайло. – Х.: ИД «ИНЖЕК», 2005.– 144 с.
49. Труніна І. М., Авраменко О. І. Сутність затрат у системі управління промисловими підприємствами. *Східна Грнпа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 2 (13). С. 146 – 149.
50. Тюріна Н. М. Використання методичного інструментарію контролінгу в антикризовому управлінні бізнес-структурами. *Education and science of today: intersectoral issues and development of sciences*. 2021. № 2. С. 168 – 173.
51. Управлінський контролінг : кол. монографія / Г. О. Швиданенко, О. Б. Бутнік-Сіверський, І. А. Павленко та ін.; за заг. ред. Г. О. Швиданенко. Київ : КНЕУ, 2015. 156 с.
52. Шмигель О. Є. Управлінський облік та критерії його ефективності на підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2020. № 3-4 (83). С. 182 – 187.
53. Янковий О. Г., Янковий В. О. Управління беззбитковістю на рівні підприємства за допомогою СVP-аналізу. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. № 1. С. 17-30
54. Vuko T., Ojvan J. Controlling and business efficiency. *Croatian Operational Research Review*. 2013. No 4. P. 44 – 52.
55. Sedliačiková M. Model of financial controlling. *Annals of Warsaw University of Life Sciences. Forestry and Wood Technology*. 2014. No 88. P. 229 – 238.
56. Bragg S. M. Controller's guide to planning and controlling operations. New York : Wiley & Sons Inc., 2004.
57. Hansen D. R., Mowen M. M. Cost Management: Accounting and Control. Fifth Edition. Thomson. 2006.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Баланс ТОВ «Будмаркет» за 2019-2022 рр. (тис грн)

| Стаття активів  | Код рядка   | 2019 р.       | 2020 р.       | 2021 р.       | 2022 р.       |
|---|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>I. Необоротні активи</b>   |             |               |               |               |               |
| Нематеріальні активи:   |             |               |               |               |               |
| залишкова вартість  | 1000        | 306,2         | 219,8         | 354,5         | 272,3         |
| первісна вартість   | 1001        | 423,6         | 259,4         | 551,3         | 439,5         |
| накопичена амортизація  | 1002        | (117,4)       | (39,6)        | (196,8)       | (167,2)       |
| Незавершені капітальні інвестиції                                       | 1005        |               |               | 88,5          |               |
| Основні засоби:   |             |               |               |               |               |
| залишкова вартість  | 1010        | 2785,7        | 3131,5        | 3235,8        | 3547,9        |
| первісна вартість   | 1011        | 4137,3        | 4355,6        | 4542,6        | 6395,1        |
| накопичена амортизація  | 1012        | (1351,6)      | (1224,1)      | (1306,8)      | (2847,2)      |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                | 1040        |               |               |               |               |
| <b>Усього за розділом I</b>   | <b>1095</b> | <b>3133,5</b> | <b>3439,8</b> | <b>3617,3</b> | <b>3900,3</b> |
| <b>II. Оборотні активи</b>  |             |               |               |               |               |
| Запаси  | 1100        |               |               |               |               |
| Виробничі запаси  | 1101        | 391,5         | 499,6         | 255,8         | 426,0         |
| Незавершене виробництво   | 1102        | 250,4         | 231,0         | 313,6         | 446,1         |
| Готова продукція  | 1103        | 330,4         | 264,7         | 279,4         | 325,0         |
| Товари  | 1104        | 272,7         | 373,8         | 385,6         | 370,5         |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги        | 1125        | 1689,4        | 1785,1        | 2015,6        | 1800,9        |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                             |             |               |               |               |               |
| за виданими авансами  | 1130        |               | 22,6          | 68,0          |               |
| з бюджетом  | 1135        |               |               |               |               |
| у тому числі з податку на прибуток                                      | 1136        |               |               |               |               |
| з нарахованих доходів   | 1140        |               | 46,5          |               |               |
| із внутрішніх розрахунків   | 1145        |               | 29,3          | 60,5          |               |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155        | 331,5         | 293,3         | 267,4         | 406,6         |
| Поточні фінансові інвестиції  | 1160        |               |               | 58,8          |               |
| Гроші та їх еквіваленти   | 1165        | 205,6         | 238,5         | 229,3         | 329,6         |
| Готівка   | 1166        |               |               |               |               |
| Рахунки в банках  | 1167        | 205,6         | 238,5         | 229,3         | 329,6         |
| Витрати майбутніх періодів  | 1170        |               |               |               | 38,2          |
| Інші оборотні активи  | 1190        |               |               |               |               |
| <b>Усього за розділом II</b>  | <b>1195</b> | <b>3471,5</b> | <b>3737,9</b> | <b>3980,5</b> | <b>4142,9</b> |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | <b>1200</b> |               |               |               |               |
| <b>Баланс</b>   | <b>1300</b> | <b>6605,0</b> | <b>7177,7</b> | <b>7597,8</b> | <b>8043,2</b> |

## Продовження Додатку А

| Стаття пасиву  | Код рядка   | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. |
|--|-------------|---------|---------|---------|---------|
| <b>I. Власний капітал</b>  |             |         |         |         |         |
| Зареєстрований капітал   | 1400        | 1550,4  | 1169,8  | 1564,9  | 1466,3  |
| Додатковий капітал   | 1410        | 671,6   | 781,2   | 384,9   | 523,7   |
| Капітал у дооцінках  | 1415        | 628,3   | 886,0   | 423,1   | 421,7   |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)  | 1420        | 518,1   | 823,6   | 1198,0  | 1468,5  |
| Неоплачений капітал  | 1425        |         |         |         |         |
| <b>Усього за розділом I</b>  | <b>1495</b> | 3368,4  | 3660,6  | 3570,9  | 3941,1  |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>   |             |         |         |         |         |
| Довгострокові кредити банків   | 1510        | 53,2    |         |         | 53,2    |
| Інші довгострокові зобов'язання  | 1515        | 27,6    |         | 3,7     |         |
| Цільове фінансування   | 1525        |         |         |         |         |
| <b>Усього за розділом II</b>   | <b>1595</b> | 80,8    |         | 3,7     | 53,2    |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>  |             |         |         |         |         |
| За короткостроковими кредитами   | 1610        | 267,7   | 430,2   | 696,5   | 157,5   |
| За товари, роботи, послуги   | 1615        | 1998,6  | 1990,4  | 2363,8  | 2047,1  |
| За розрахунками з бюджетом   | 1620        | 180,5   | 301,8   | 227,7   | 399,3   |
| у тому числі з податку на прибуток   | 1621        |         |         |         |         |
| розрахунками зі страхування  | 1625        | 160,7   | 335,1   | 174,6   | 373,3   |
| розрахунками з оплати праці  | 1630        | 205,9   | 51,5    | 18,7    | 501,6   |
| за одержаними авансами   | 1635        | 180,5   | 301,8   | 227,7   | 399,3   |
| Поточні забезпечення   | 1660        | 60,0    |         |         |         |
| Інші поточні зобов'язання  | 1690        | 122,9   | 66,1    | 192,9   | 142,1   |
| <b>Усього за розділом III</b>  | <b>1695</b> | 3155,8  | 3517,1  | 4023,2  | 4048,9  |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b> |         |         |         |         |
| <b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>   | <b>1800</b> |         |         |         |         |
| <b>Баланс</b>  | <b>1900</b> | 6605,0  | 7177,7  | 7597,8  | 8043,2  |

### Звіт про фінансові результати ТОВ «Будмаркет» за 2019 -2022

рр.(тис грн)

| Стаття  | 2019 р.       | 2020 р.       | 2021 р.       | 2022 р.       |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)</b> | 2946,5        | 2889,0        | 3009,3        | 3156,6        |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)          | (1819,8)      | (2117,6)      | (2245,1)      | (2514,3)      |
| <b>Валовий:</b>   |               |               |               |               |
| <b>Прибуток</b>   | 1126,7        | 771,4         | 764,2         | 642,3         |
| <b>Збиток</b>   |               |               |               |               |
| Інші операційні доходи  | 1715,1        | 1922,0        | 2236,0        | 2339,9        |
| Адміністративні витрати   | (236,7)       | (360,7)       | (364,3)       | (362,0)       |
| Витрати на збут   | (332,4)       | (207,1)       | (351,7)       | (359,5)       |
| Інші операційні витрати   | (1959,6)      | (1769,2)      | (1845,4)      | (1914,0)      |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>               |               |               |               |               |
| <b>прибуток</b>   | 313,1         | 356,4         | 438,8         | 346,7         |
| <b>збиток</b>   |               |               |               |               |
| Дохід від участі в капіталі   |               |               | 29,4          |               |
| Інші фінансові доходи   | 28,8          | 55,0          | 38,0          | 55,5          |
| Інші доходи   |               | 64,3          | 69,1          | 52,5          |
| Дохід від благодійної допомоги  |               |               |               |               |
| Фінансові витрати   | (60,3)        | (12,8)        | (37,0)        | (7,3)         |
| Втрати від участі в капіталі  | (12,0)        | (29,1)        | (43,4)        | (59,0)        |
| Інші витрати  | (19,2)        | (51,9)        | (26,9)        | (50,3)        |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>                         |               |               |               |               |
| <b>Прибуток</b>   | 250,4         | 381,9         | 468,0         | 338,1         |
| <b>Збиток</b>   |               |               |               |               |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                                 | (50,1)        | (76,4)        | (93,6)        | (67,6)        |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування       |               |               |               |               |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>                                   |               |               |               |               |
| <b>прибуток</b>   | 200,3         | 305,5         | 374,4         | 270,5         |
| <b>збиток</b>   |               |               |               |               |
|   |               |               |               |               |
| <b>Елементи операційних витрат</b>                                    |               |               |               |               |
| <b>Найменування показника</b>   | <b>2019</b>   | <b>2020</b>   | <b>2021</b>   | <b>2022</b>   |
| Матеріальні затрати   | 177,9         | 385,2         | 298,4         | 254,0         |
| Витрати на оплату праці   | 1646,8        | 1277,7        | 1564,3        | 1753,4        |
| Відрахування на соціальні заходи                                      | 305,0         | 225,9         | 229,1         | 212,4         |
| Амортизація   | 268,8         | 253,5         | 252,8         | 248,8         |
| Інші операційні витрати   | 130,2         | 194,7         | 216,8         | 166,9         |
| Разом   | <b>2528,7</b> | <b>2337,0</b> | <b>2561,4</b> | <b>2635,5</b> |