

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

**Кваліфікаційна робота
бакалавра**

на тему: «Розробка управлінських рішень щодо покращення фінансового стану
за рахунок покращення беззбитковості роботи підприємства»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0730-мб _____
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми
менеджмент міжнародного бізнесу

Ахмедова П. Р.

Керівник : професор кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор економічних наук, доцент

Маркова С.В.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук з державного управління, професор

Бікулов Д. Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту _____

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

«____» _____ 2024 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Ахмедова Поліна Романівна

1. Тема роботи «Розробка управлінських рішень щодо покращення фінансового стану за рахунок покращення беззбитковості роботи підприємства»

керівник роботи: Маркова С.В., професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 27.12.2023 року № 2226-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ТОЧКИ БЕЗЗБИТКОВОСТІ
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ТОЧКИ БЕЗЗБИТКОВОСТІ

2. РОЗРОБКА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ЗА
РАХУНОК ПОКРАЩЕННЯ БЕЗЗБИТКОВОСТІ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .

16 таблиць

18 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маркова С.В.		
2	Маркова С.В.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.23-13.11.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.23-23.12.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.23-31.01.24	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.24-21.02.24	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.24-20.03.24	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.24-29.04.24	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.24-08.05.24	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2024	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.24-31.05.24	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2024	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2024	

Студент

(підпис)

П. Р. Ахмедова

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

С. В. Маркова

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

(підпис)

Т. М. Магомедова

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи бакалавра: 47с., 15рис., 15 табл., 30 джерел.

Управління фінансами є ключовим аспектом успішного функціонування будь-якого підприємства. Покращення беззбитковості дозволяє підприємству збалансувати доходи і витрати, що є основою для забезпечення фінансової стабільності та розвитку. Підвищення беззбитковості спонукає підприємство до аналізу та оптимізації своїх виробничих процесів, що сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів і зниженню витрат. Отже, розробка управлінських рішень для покращення беззбитковості роботи підприємства є актуальною та важливою темою, яка враховує сучасні виклики та потреби бізнесу для досягнення стабільності та успіху в умовах конкурентного ринкового середовища.

Об'єктом дослідження є фінансовий стан підприємства, зокрема показники беззбитковості, які впливають на загальну ефективність фінансової діяльності підприємства. Беззбитковість є ключовим показником, який вказує на здатність підприємства генерувати достатні доходи для покриття всіх витрат без зазначення прибутку чи збитків. Дослідження спрямоване на виявлення факторів, які впливають на беззбитковість, та розробку стратегій для її покращення.

Предметом дослідження є управлінські рішення, спрямовані на покращення фінансового стану підприємства шляхом збільшення рівня беззбитковості. Це охоплює аналіз поточного стану фінансів, виявлення причин недосягнення беззбитковості, розробку і впровадження стратегій та заходів для забезпечення стабільної фінансової рентабельності підприємства.

Методи дослідження: аналіз фінансових звітів, виявлення причин беззбитковості: SWOT-аналіз, розробка стратегій покращення, впровадження управлінських рішень: розробка плану впровадження запропонованих стратегій та контроль за їхнім виконанням.

Кваліфікаційна робота бакалавра зосереджується на вдосконаленні управлінських рішень для покращення фінансового стану підприємства через підвищення рівня беззбитковості. Результатом дослідження є розробка ефективних стратегій, що сприятимуть підвищенню фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

ВИТРАТИ, БЕЗЗБИТКОВІСТЬ, ФІНАНСОВИЙ СТАН, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ, ПОКРАЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ, АНАЛІЗ ФІНАНСІВ, ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ, СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ, ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ

ABSTRACT

Bachelor's thesis: 47 pages, 15 figures, 15 tables, 30 sources.

Financial management is a key aspect of the successful functioning of any enterprise. Improving break-even allows the enterprise to balance income and expenses, which is the basis for ensuring financial stability and development. Increasing break-even encourages the enterprise to analyze and optimize its production processes, which helps to increase the efficiency of the use of resources and reduce costs. Therefore, the development of management solutions to improve the company's profitability is a relevant and important topic that takes into account modern challenges and business needs to achieve stability and success in a competitive market environment.

The object of the research is the financial condition of the enterprise, in particular, break-even indicators, which affect the overall efficiency of the enterprise's financial activity. Break-even is a key indicator that indicates the ability of a business to generate sufficient revenue to cover all expenses without showing a profit or loss. The research is aimed at identifying factors that affect break-even and developing strategies to improve it.

The subject of the study is management decisions aimed at improving the financial condition of the enterprise by increasing the level of break-even. This includes the analysis of the current state of finances, the identification of the reasons for not achieving break-even, the development and implementation of strategies and measures to ensure the stable financial profitability of the enterprise.

Research methods: analysis of financial reports, identification of reasons for break-even: SWOT analysis, development of improvement strategies, implementation of management decisions: development of a plan for the implementation of proposed strategies and control over their implementation.

The bachelor's qualification work focuses on the improvement of management decisions to improve the financial condition of the enterprise by increasing the break-even level. The result of the study is the development of effective strategies that will contribute to increasing the financial stability and competitiveness of the enterprise on the market.

COSTS, BREAK-EVEN, FINANCIAL CONDITION, MANAGEMENT DECISIONS, EFFICIENCY IMPROVEMENT, FINANCIAL ANALYSIS, COST OPTIMIZATION, PROFITABILITY INCREASE STRATEGIES, FINANCIAL INDICATORS

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА.....	2
РЕФЕРАТ.....	5
ABSTRACT.....	6
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ТОЧКИ БЕЗЗБИТКОВОСТІ ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ТОЧКИ БЕЗЗБИТКОВОСТІ	9
1.1 Сутність та значення аналізу беззбитковості	9
1.2 Особливості розрахунку точки беззбитковості	15
1.3 Розробка управлінських рішень щодо покращення фінансового стану за рахунок покращення беззбитковості роботи підприємства.....	20
РОЗДІЛ 2 РОЗРОБКА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ЗА РАХУНОК ПОКРАЩЕННЯ БЕЗЗБИТКОВОСТІ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА	25
2.1 Характеристика ТДВ «ЗХК №1».....	25
2.2 2.2 Аналіз точки беззбитковості для ТДВ «ЗХК №1».....	32
2.3 Рекомендації підприємству щодо покращення діяльності.....	39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	43
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	45

ВСТУП

Для успішної конкуренції кожне підприємство має забезпечити беззбиткову роботу своїх підрозділів. Це означає, що керівництво повинно організувати роботу так, щоб привернути нових клієнтів і зберегти їх. Крім того, важливо досягати позитивного фінансового результату, оскільки саме прибуток і рентабельність забезпечують стійкість та конкурентоспроможність підприємства.

У сучасних ринкових умовах ефективне управління, яке дозволяє оптимально використовувати ресурси для досягнення беззбитковості та прибутковості, стає ключовим. Сучасна економіка зазнає складних умов, особливо в умовах військового вторгнення. Тому значення знань, навичок і умінь, що забезпечують перевагу перед конкурентами, стає великим.

Сучасні тенденції на ринку включають застосування нових методів управління та співпрацю різних підприємств для досягнення економічного успіху. З урахуванням цього, попит на ефективні управлінські рішення в Україні постійно зростає.

Вибір теми для кваліфікаційної роботи бакалавра особливо актуальний, оскільки досліджується підприємство в умовах чистої конкуренції. У сучасний час ринок харчової промисловості перенасичений, що змушує керівників знаходити нові, ефективні рішення для забезпечення успішності підприємства.

Предметом дослідження є фінансові показники та беззбитковість цієї організації. Мета роботи полягає у розробці стратегій управління фінансовими результатами для забезпечення ефективної діяльності без збитків. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні завдання: детально описати концепцію беззбиткової роботи та основні методи її оцінки; провести аналіз беззбитковості діяльності об'єкта дослідження; розробити конкретні рекомендації, спрямовані на забезпечення беззбиткової фінансової роботи підприємства.

Структура роботи визначається цілями та завданнями дослідження і включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел. Перший розділ містить теоретичні аспекти, де розглядаються основні поняття беззбиткової роботи та методи оцінки, проводиться аналіз фінансових показників та беззбитковості в цілому для вітчизняних підприємств, а також розвитку харчової промисловості. Другий розділ присвячений аналізу діяльності підприємства – ТДВ «ЗХК № 1» та проводиться організаційно-економічна характеристика, аналіз витрат та фінансових показників з поданням оцінки прибутку та беззбитковості, а також надаються конкретні рекомендації для покращення фінансових результатів і передбачення беззбиткової роботи ТДВ «ЗХК № 1»

Практична частина роботи виконана на основі дослідження діяльності ТДВ «ЗХК № 1», здійсненого шляхом опитування, спостережень та аналізу діяльності підприємства харчової промисловості.

Структура роботи включає два розділи, в яких є три підрозділи, висновки та рекомендації, перелік посилань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ТОЧКИ БЕЗЗБИТКОВОСТІ

1.1 Сутність та значення аналізу беззбитковості

Операційний аналіз є ключовою основою для ухвалення управлінських рішень, і його результати можна виразити через ряд показників, таких як маржинальний дохід, точка беззбитковості, запас потужності та операційний важіль.

Беззбитковість - це стан, коли бізнес не принесе ні прибутку, ні збитків. Це обсяг виручки, необхідний для початку отримання прибутку підприємством. Це можна виразити також у кількості одиниць продукції, яку необхідно продати, щоб покрити всі витрати, після чого кожна додаткова одиниця продукції приносить прибуток.[5]

Умовно зона прибутковості поділяється на три різні зони за рівнем економічної ефективності, які відображають ступінь відповідності вимог зацікавлених сторін (stakeholders):

Зона припустимої прибутковості.

Зона цільової прибутковості.

Зона «понад очікування».

Важливо відзначити, що кожна з цих зон має свої межі прибутковості, які можуть змінюватися в залежності від галузі фінансово-господарської діяльності.

Точка беззбитковості (Break-even point) - це та точка в обсязі продажів, де доходи від продажу товарів або послуг дорівнюють усім витратам, пов'язаним з їх виробництвом і реалізацією. [1] Іншими словами, це та кількість товарів або послуг, яку потрібно продати, щоб покрити всі витрати і почати отримувати прибуток. Точка беззбитковості може бути виражена в одиницях продукції, в грошовому виразі або у відсотках від загального обсягу продажів. Цей показник є важливим для підприємства, оскільки він вказує на мінімальний рівень

продажів, необхідний для забезпечення його життєздатності і можливості отримання прибутку.[6]

В економічній літературі можна зустріти інші назви такого стану: критична точка, поріг рентабельності, мертва точка, точка перелому, точка самоокупності або ватерлінія бізнесу.

У науковій літературі, наряд з терміном «точка беззбитковості» (зображено на рис. 1.2), використовуються такі вирази для цього показника: критична точка, критичний обсяг активності, точка рівноваги, поріг рентабельності, точка «мертва», точка нульового прибутку.

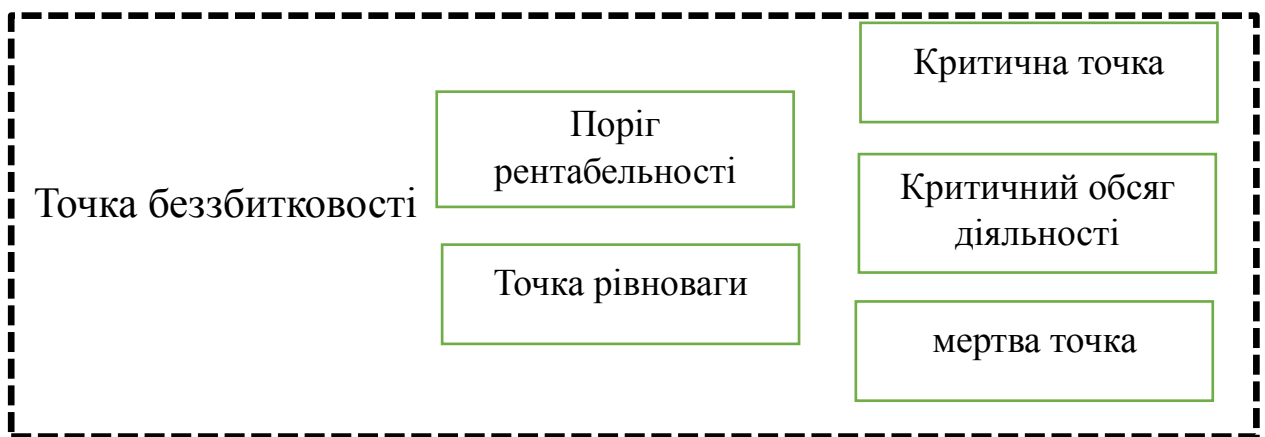


Рис. 1.1 – Різні назви точки беззбитковості

Точка беззбитковості є одним із ключових показників, але її значення може варіюватися на різних етапах розвитку підприємства. Не завжди збільшення точки беззбитковості свідчить про погіршення фінансового стану компанії. Наприклад, розширення бізнесу зазвичай призводить до зростання постійних витрат, що призводить до збільшення значення точки беззбитковості. Це означає, що поріг рентабельності змінюється пропорційно розміру бізнесу. Таким чином, точка беззбитковості для майстерні по ремонту взуття буде нижчою, ніж для взуттєвої фабрики. Тому важливо враховувати інші фактори під час управління підприємством, а не обмежуватися лише аналізом точки беззбитковості. Однак визначення цього показника допомагає зосередити увагу керівництва на повних витратах та раціоналізації їх оптимізації.[9]

Таблиця 1.1 – Визначення точки беззбитковості

Анохін А. [13, с. 98]	Точка беззбитковості – це обсяг збуту, на якому загальні витрати дорівнюють загальному прибутку, а точка беззбитковості визначає момент, коли інвестиції принесуть дохід
Савицької Г. [10, с. 336]	Беззбитковість – це стан підприємства, коли бізнес не приносить ані прибутку, ані збитків.
Шеремет О. [11, с. 65]	таку ситуацію визначає як рівень нульового прибутку.
Вахрушина М. [12, с. 247]	Точка беззбитковості (критична точка, точка рівності) – це такий обсяг виробництва (продажу), який забезпечує організації нульовий фінансовий результат, тобто вона вже не несе збитків, але ще не має і прибутку
Череп А. [20]	Точка беззбитковості - це та кількість або обсяг продукції, яку потрібно продати, щоб виручка від її продажу дорівнювала сукупним витратам, тобто включала в себе як змінні, так і постійні витрати. У цьому стані підприємство не здійснює ані прибутку, ані збитків. Точка беззбитковості також може бути виражена у вартості або кількості продукції, що необхідна для виробництва та реалізації, після чого будь-який додатковий обсяг продажу принесе прибуток.

Топ-менеджменту підприємству важливо розуміти, яку мінімальну суму вони повинні отримувати, щоб повністю покрити витрати на виробництво товарів, виконання робіт чи надання послуг. Для цього використовується такий показник, як точка беззбитковості - рівень, при якому підприємство не отримує прибутку, але й не зазнає збитків.[6]

Головною метою будь-якої комерційної організації є отримання прибутку, який є основним джерелом для підтримки поточної діяльності підприємства та його майбутнього розвитку. Оскільки прибуток відіграє ключову роль у функціонуванні компанії, власникам та керівникам бізнесу важливо знати та розуміти, який має бути рівень продажів, нижче якого організація буде втрачати гроші, а вище якого - буде заробляти. Цей рівень продажів є допустимим мінімумом, необхідним для того, щоб покрити всі витрати організації, при цьому не отримуючи прибутку або не зазнаючи збитків. Цей рівень відомий як точка беззбитковості.

Задачі аналізу точки беззбитковості включають

Задачі аналізу точки беззбитковості	Визначення точки беззбитковості	Ця задача полягає у визначенні кількості одиниць продукції або обсягу послуг, які потрібно продати, щоб виручка від їх продажу дорівнювала витратам на їх виробництво та реалізацію.
	Оцінка впливу змінних витрат	Аналіз точки беззбитковості включає оцінку того, як зміни в змінних витратах, таких як витрати на сировину або операційні витрати, впливають на досягнення точки беззбитковості.
	Розрахунок маржинального доходу	Маржинальний дохід - це додатковий прибуток, який отримується від кожної додаткової одиниці продукції після досягнення точки беззбитковості. Аналіз точки беззбитковості допомагає визначити маржинальний дохід та його вплив на прибутковість підприємства.
	Планування виробництва і реалізації	Знання точки беззбитковості дозволяє планувати обсяги виробництва і маркетингові стратегії для досягнення прибутку. Наприклад, можна визначити оптимальний ціновий рівень або обсяг продажів, який буде прибутковим для підприємства.
	Аналіз ризиків	Знання точки беззбитковості допомагає підприємству оцінити свою фінансову стійкість і вразливість до ризиків. Наприклад, якщо точка беззбитковості дуже висока, підприємство може бути вразливим до змін у витратах або спаду попиту на його продукцію

Рис. 1.2 – Задачі аналізу точки беззбитковості [5-8]

Точка беззбитковості - це обсяг виробництва та реалізації продукції, робіт чи послуг, при якому отримані доходи повністю компенсують усі витрати. Згодом кожна виготовлена одиниця продукції почне приносити певний прибуток. Для підприємства точка беззбитковості означає момент, коли всі збитки повністю компенсовані, і діяльність починає приносити реальний прибуток.[2-4]

Принципи - це фундаментальні положення або правила, які керують певною діяльністю, процесом чи системою. Вони відображають основні ідеї, цінності та підходи, які лежать в основі конкретної області або методології. Принципи визначають ключові аспекти діяльності та слугують орієнтиром для прийняття рішень і визначення стратегій. Вони часто виступають як важливі стандарти або норми, що покликані забезпечити ефективність, стабільність та консистентність у роботі.[]

Принципи аналізу точки беззбитковості включають (рис. 1.3)






Врахування всіх витрат		При аналізі точки беззбитковості необхідно враховувати всі види витрат, які пов'язані з виробництвом продукції або наданням послуг. Це включає як змінні витрати (наприклад, сировину, працю), так і постійні витрати (наприклад, оренду, страхові внески).
Урахування цін		Аналіз точки беззбитковості вимагає урахування ціни, за якою продається продукція або послуга. Ціна повинна відповідати витратам виробництва і прийнятному рівню попиту на ринку.
Визначення виробничого обсягу		Необхідно визначити той обсяг продукції або послуг, який дозволить компанії досягти точки беззбитковості. Це може бути виражено у фізичних одиницях продукції або у вартості.
Аналіз ринку		Важливо враховувати у своєму аналізі стан ринку, конкурентну ситуацію та потенційний попит на продукцію або послуги. Від цього залежатиме прийняття рішення щодо визначення ціни і виробничого обсягу.
Постійний моніторинг		Після визначення точки беззбитковості необхідно постійно відслідковувати зміни витрат, цін і ринкових умов, оскільки вони можуть вплинути на досягнення беззбитковості.

Рис. 1.3 – Принципи аналізу точки беззбитковості

Основні показники точки беззбитковості включають:

1. Обсяг продукції або послуг: Це кількість одиниць товарів або послуг, яку компанія повинна продати, щоб покрити всі витрати і досягти точки беззбитковості.

2. Виручка: Це загальний обсяг грошей, отриманий від продажу продукції або послуг на ринку. Для досягнення точки беззбитковості виручка повинна бути рівною сумі всіх витрат.

3. Змінні витрати: Це витрати, які змінюються пропорційно змінам обсягу виробництва або послуг. Вони включають сировину, працю, витрати на виробництво та інші прямі витрати.[14]

4. Постійні витрати: Це витрати, які не змінюються зі зміною обсягу виробництва або послуг. Вони включають орендні платежі, зарплату адміністративного персоналу, страхові внески та інші непрямі витрати.

5. Ціна продукції або послуги: Це ціна, за якою компанія продає свою продукцію або послуги на ринку. Ціна повинна бути достатньою, щоб покрити всі витрати і досягти точки беззбитковості.

6. Точка беззбитковості: Це кількість одиниць продукції або послуг, яку компанія повинна продати, щоб прибуток був рівним нулю, тобто для покриття всіх витрат.

Точка беззбитковості є критичним показником для підприємства, оскільки визначає мінімальний обсяг продажів, необхідний для покриття всіх витрат і досягнення рівня нульового прибутку. Розробка управлінських рішень для покращення фінансового стану шляхом збільшення точки беззбитковості може мати значний вплив на стабільність та прибутковість підприємства.

Підвищення точки беззбитковості може бути досягнуто шляхом оптимізації витрат, підвищення ефективності виробництва, удосконалення маркетингових стратегій та цінової політики. Важливо також звернути увагу на управління грошовими потоками та зменшення ризиків.

Отже, розробка та реалізація управлінських рішень з метою покращення беззбитковості роботи підприємства важлива для забезпечення його стабільності, стійкості та здатності до досягнення прибутковості в довгостроковій перспективі.

1.2 Особливості розрахунку точки беззбитковості

Розрахунок точки беззбитковості - це процес визначення мінімального рівня виручки або обсягу продажів, необхідного для того, щоб покрити всі витрати підприємства із нульовим прибутком або збитком. Особливості розрахунку (табл. 1.2):

Таблиця 1.2 – Особливості розрахунку точки беззбитковості

Визначення витрат	Спочатку потрібно визначити всі види витрат, пов'язаних з виробництвом або наданням послуг. Це можуть бути зарплати, оренда приміщень, витрати на сировину та матеріали, витрати на енергію, операційні витрати та інші.
Розділення витрат	Витрати можуть бути поділені на постійні та змінні. Постійні витрати залишаються сталими незалежно від обсягу продукції, тоді як змінні витрати змінюються пропорційно збільшенню або зменшенню виробництва.
Визначення точки беззбитковості	Після визначення витрат і їх розділення на постійні та змінні можна розрахувати точку беззбитковості. Це може бути зроблено шляхом встановлення рівня виручки, при якому загальні доходи рівні загальним витратам.
Урахування ціни продажу та	Для розрахунку точки беззбитковості

змінних витрат	потрібно врахувати ціну продажу одиниці продукції або послуги та витрати, що змінюються в залежності від обсягу виробництва.
Практична імплементація	Результат розрахунку точки беззбитковості може бути використаний для розробки стратегій ціноутворення, планування виробництва та маркетингових заходів, а також для оцінки фінансової стійкості підприємства.

Узагальнюючи, розрахунок точки беззбитковості є важливим етапом в фінансовому управлінні підприємством, який допомагає зрозуміти мінімальний рівень діяльності, необхідний для забезпечення фінансової стабільності.

Розрахунок точки беззбитковості є важливим етапом у фінансовому плануванні підприємства. Визначимо як виконується цей розрахунок:

1. Визначення витрат: Спочатку потрібно ідентифікувати всі види витрат, пов'язаних з виробництвом або наданням послуг. Це можуть бути постійні витрати (наприклад, оренда приміщень) та змінні витрати (такі як витрати на сировину, електроенергію тощо).

2. Класифікація витрат: Витрати поділяються на постійні та змінні. Постійні витрати залишаються сталими незалежно від обсягу виробництва, тоді як змінні витрати змінюються в залежності від обсягу виробництва.

3. Розрахунок точки беззбитковості: Після класифікації витрат можна розрахувати точку беззбитковості. Це визначається шляхом знаходження рівня виручки, при якому загальні доходи дорівнюють загальним витратам.

4. Урахування ціни продажу та змінних витрат: Для розрахунку точки беззбитковості важливо врахувати ціну продажу одиниці товару або послуги, а також змінні витрати, які залежать від обсягу виробництва.

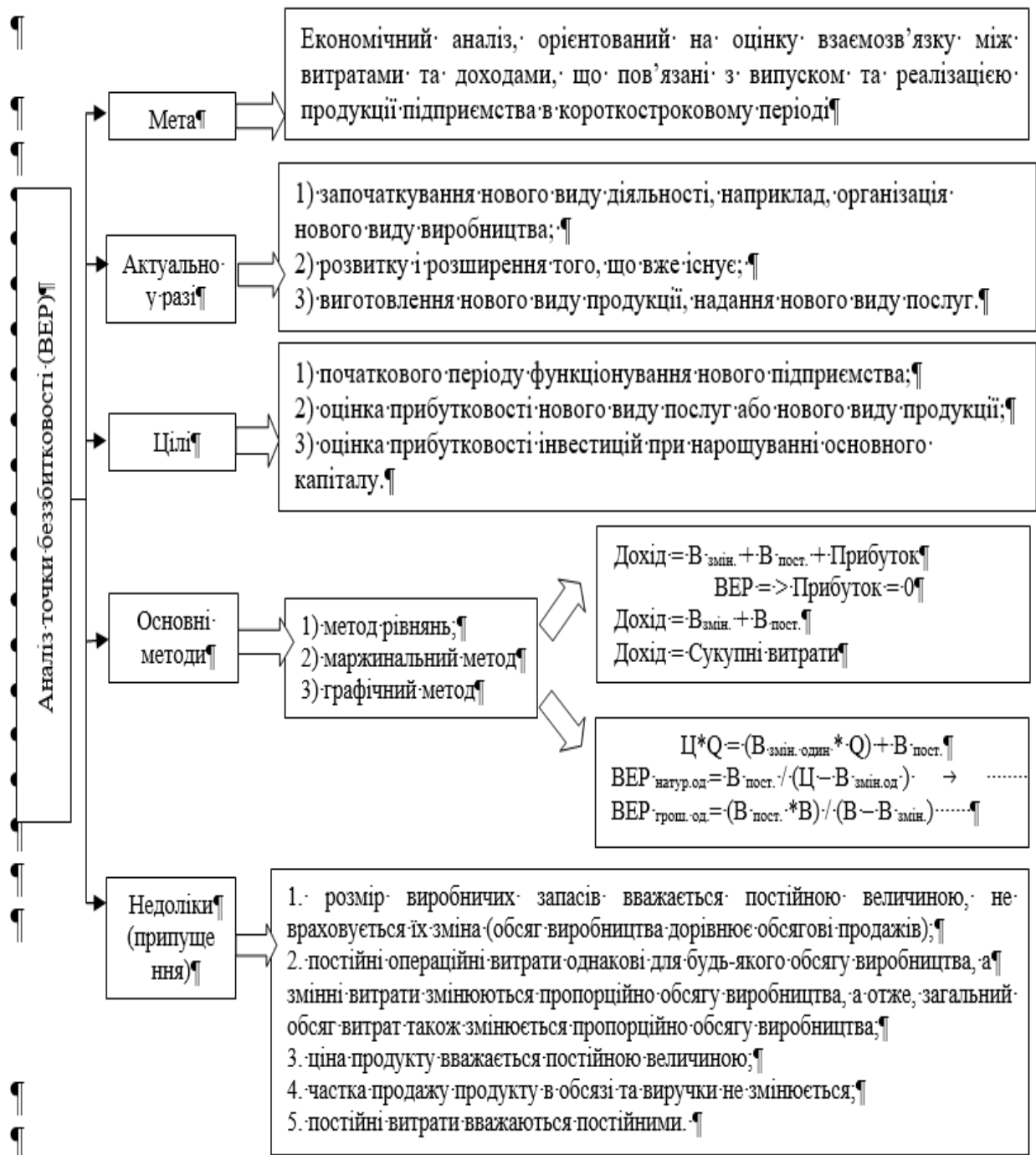


Рис. 1.3 – Основні показники аналізу точки беззбитковості

5. Використання результатів: Результати розрахунку точки беззбитковості можуть бути використані для планування виробництва, визначення стратегії ціноутворення, а також для оцінки фінансової стійкості підприємства. [9]

При виробництві хліба відрізняють постійні та змінні витрати:

Постійні витрати:

- Оплата оренди або власність виробничих приміщень.
- Амортизація обладнання та будівель.

- Зарплати адміністративного персоналу.
- Витрати на страхування.
- Бухгалтерські та юридичні послуги.
- Фіксовані витрати на рекламу та маркетинг.

Змінні витрати:

- Сировина (пшениця, дріжджі, вода, сіль тощо).
- Енергія (електроенергія, газ).
- Зарплати виробничого персоналу (пекарі, машиністи, упаковувальний персонал).
- Витрати на упаковку.
- Транспортні витрати (доставка сировини та готової продукції).[18]

Постійні витрати залишаються сталими незалежно від обсягу виробництва, тоді як змінні витрати змінюються пропорційно обсягу виробництва. Наприклад, змінні витрати на сировину та енергію зростають зі збільшенням обсягу виробництва хліба.

Розрахунок точки беззбитковості допомагає керівництву підприємства зрозуміти мінімальний рівень діяльності, необхідний для досягнення фінансової стабільності і прибутковості.

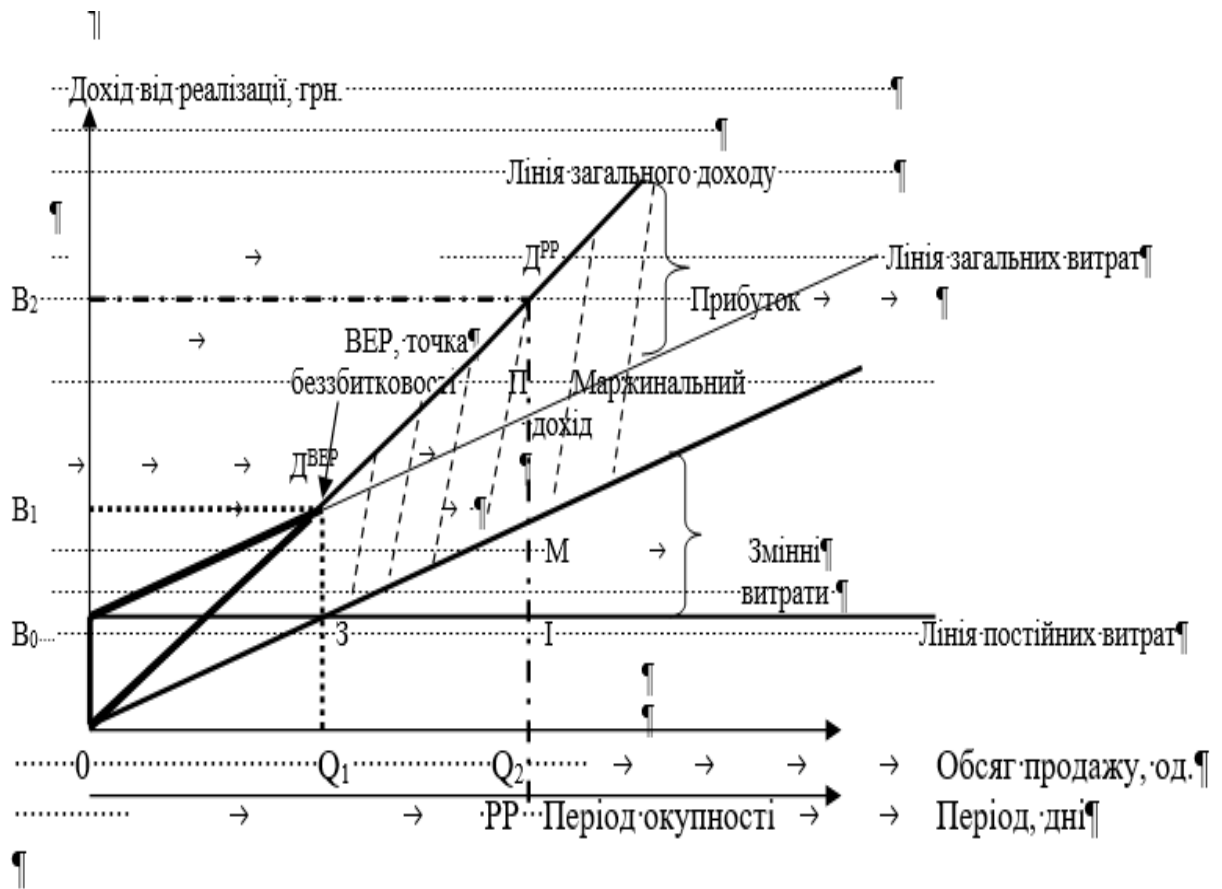
Існує кілька методів розрахунку точки беззбитковості, які можуть бути використані підприємствами залежно від їх специфіки та доступних даних. Ось декілька основних методів:

Метод аналітичного розрахунку: Цей метод передбачає розрахунок точки беззбитковості за допомогою аналітичних формул, які враховують всі складові витрат і доходів підприємства. Основна формула для цього методу - це відношення постійних витрат до відносної маржинальної виручки.

Графічний метод: (рис. 1.4) Цей метод полягає у побудові графіку, на якому відображаються доходи та витрати підприємства. Точка перетину ліній доходів та витрат вказує на точку беззбитковості.

Метод відсоткового співвідношення: Цей метод полягає у визначенні відсоткового співвідношення між постійними витратами та загальними витратами підприємства. Точка беззбитковості визначається як та точка, при

якій відсоток постійних витрат від загальних витрат дорівнює відсотку маржинальної виручки від загальної виручки.[8]



$V_0 \cdot D^{ВЕР} \cdot Q$ – зона збитку.

де $V_{змін.}$ – змінні витрати;

$V_{пост.}$ – постійні витрати;

$Ц$ – ціна;

Q – кількість реалізованої продукції;

V – виручка;

ВЕР – точка беззбитковості.

Рис. 1.4- Графічний метод розрахунку точки беззбитковості

Метод вартісного аналізу: Цей метод полягає в аналізі вартості виготовлення продукції або надання послуг. Точка беззбитковості визначається як та кількість продукції або послуг, при якій витрати на їх виготовлення дорівнюють доходам від їх продажу.

Кожен з цих методів має свої переваги і недоліки, і вибір конкретного методу залежить від умов та особливостей підприємства. Важливо враховувати доступні дані, ресурси та цілі розрахунку точки беззбитковості при виборі методу для використання.

Підводячи підсумок, можна визначити, що під беззбитковістю розуміється обсяг виручки, за якого підприємство не зазнає збитків, але ще не отримує прибутку. Для визначення точки беззбитковості використовуються різні методи, зокрема: математичний, метод маржинального доходу та графічний методи. Аналіз беззбитковості є необхідним для забезпечення певного рівня рентабельності та фінансової стійкості організації. Також важливо відзначити, що перед початком діяльності в конкретній сфері слід проводити аналіз ринку даної галузі та на його основі приймати рішення щодо інвестиційних вкладень.

1.3 Розробка управлінських рішень щодо покращення фінансового стану за рахунок покращення беззбитковості роботи підприємства

Методика маржинального аналізу прибутку та рентабельності відіграє значну роль у процесі управління підприємством під час стратегічного та тактичного планування. Ці методи базуються на вивченні відношень між трьома основними економічними показниками та визначенні їх розміру при заданих значеннях інших показників. Серед них обсяг реалізації (виробництва) продукції, прибуток та витрати. Цей підхід до управління також відомий як аналіз прибутковості або беззбитковості. У 1930 році американський інженер Уолтер Раутенштрах запропонував один з методів планування, відомий як критичний обсяг виробництва. Вітчизняна наука першими докладно описала цей метод у 1971 році за роботою Н.Г. Чумаченка, а пізніше - А.П. Зудилина.

Маржинальний аналіз дозволяє встановити найвигідніші комбінації між умовними змінними витратами, ціною, постійними витратами та обсягом продажів. Цей підхід неможливий без розподілу витрат на змінні та постійні. Аналіз беззбитковості є важливою складовою маржинального аналізу і допомагає визначити, при якому обсязі продажів або сумі витрати дорівнюють

доходу. При цьому діяльність не приносить прибутку, але й не зазнає збитків. Продажі приносять прибуток, якщо вони перевищують точку беззбитковості; в іншому випадку, коли продажі не досягають точки беззбитковості, вони призводять до збитків. Багато економістів називають точку беззбитковості порогом рентабельності. Для підприємства важко перейти високий поріг рентабельності, але з низьким порогом рентабельності легше впоратися зі зниженням попиту на послуги або продукцію, а також відмовитися від завищених цін на продукцію.

Зниження порогу рентабельності можливо шляхом збільшення валової маржі (за рахунок підвищення ціни і (або) обсягу продажу, зниженням змінних витрат) або зменшення розміру постійних витрат» [6, с. 38-39].

Маржинальний дохід (прибуток) - це «різниця між виручкою від реалізації (без врахування ПДВ та акцизів) та змінними витратами» [25, с. 29]. Його також називають сумою покриття - це «частина виручки, яка залишається для покриття постійних витрат та формування прибутку» [15, с. 29]. Вищий рівень маржинального доходу дозволяє підприємству швидше компенсувати постійні витрати та отримувати прибуток швидше.

Запас фінансової потужності підприємства (ЗФП) розраховується як різниця між фактично отриманою від реалізації продукції виручкою та її критичним значенням.

Основні формули для аналізу точки беззбитковості

1. Точка беззбитковості у вартісному виразі:

$$ТБ = \frac{\text{Постійні витрати}}{\text{Ціна за одиницю} - \text{Змінні витрати за одиницю}} \quad ТБ = \frac{\text{Ціна за одиницю} - \text{Змінні витрати за одиницю}}{\text{Постійні витрати}}$$

2. Точка беззбитковості у натуральному виразі:

$$ТБ = \frac{\text{Постійні витрати}}{\text{Ціна за одиницю} - \text{Маржинальний внесок за одиницю}} \quad ТБ = \frac{\text{Ціна за одиницю} - \text{Маржинальний внесок за одиницю}}{\text{Постійні витрати}}$$

3. Точка беззбитковості у виразі кількості продукції:

$$ТБ = \frac{\text{Постійні витрати}}{\text{Ціна за одиницю} - \text{Змінні витрати за одиницю}} \cdot \text{Обсяг продажів} \quad ТБ = \frac{\text{Ціна за одиницю} - \text{Змінні витрати за одиницю}}{\text{Постійні витрати}} \cdot \text{Обсяг продажів}$$

4. Точка беззбитковості в процентному виразі:

$$\text{ТБ (у відсотках)} = \frac{\text{Постійні витрати}}{\text{Виручка}} \times 100\% \quad \text{ТБ (у відсотках)} = \frac{\text{Виручка}}{\text{Постійні витрати}} \times 100\%$$

де:

ТБ - точка беззбитковості;

Постійні витрати - витрати, що не змінюються зі зміною обсягу виробництва;

Ціна за одиницю - ціна, за яку продаж виробу або послуги;

Змінні витрати за одиницю - витрати, які залежать від обсягу виробництва;

Маржинальний внесок за одиницю - різниця між ціною за одиницю та змінними витратами за одиницю;

Обсяг продажів - кількість продукції, що продається;

Виручка - загальний обсяг продажів.

Якщо знайдений рівень умовних маржинальних доходів певного виду продукції виявився від'ємним, це означає, що виручка від продажу цієї продукції навіть не покриває змінні витрати. Кожна наступна виготовлена одиниця такої продукції при цьому збільшуватиме загальний збиток підприємства. Якщо підприємство не може значно скоротити змінні витрати, доцільно розглянути можливість виключення цього товару з асортименту продукції.

При розподілі витрат на постійні та змінні, знаходженні маржинального доходу можна оцінити ступінь впливу обсягу виробництва та реалізації на величину прибутку від продажу і обсяг продажів, починаючи з якого підприємство отримує прибуток. Даний аналіз можна провести за допомогою моделі беззбитковості, що базується на таких початкових припущеннях:

- поведінка витрат і виручки може бути описана лінійною функцією однієї змінної - обсягу виробництва;
- змінні витрати та ціни залишаються незмінними протягом усього планового періоду;
- структура продукції не змінюється протягом планованого періоду;
- поведінка постійних та змінних витрат може бути точно виміряна;

– наприкінці аналізованого періоду у підприємства не залишається запасів готової продукції (або вони незначні), тобто обсяг продажів відповідає обсягу виробництва.

Точка беззбитковості є фінансовим рівнем, на якому виручка від реалізації повністю компенсує загальні витрати. Це вид оборони від зазначення збитків. Аналіз беззбитковості - це оцінка можливих результатів передбачуваного виробництва на основі математичної моделі, яка дозволяє визначити рівень доходів та витрат за різних рівнів бізнес-активності в залежності від обсягу виробництва та продажів; а також визначити точку беззбитковості, яка відповідає мінімальному обсягу виробництва, коли виручка від продажу продукції дорівнює сумі постійних і змінних витрат, тобто точці, де отриманий дохід точно покриває витрати.

Для аналізу беззбитковості необхідно проаналізувати різноманітні види витрат, які підприємство здійснює. Основні типи витрат, які слід враховувати при аналізі беззбитковості, включають:

1. Змінні витрати: Ці витрати залежать від обсягу виробництва або рівня діяльності підприємства. Вони включають сировину, матеріали, працю прямого виробництва та інші прямі витрати, які змінюються залежно від кількості виробленої продукції чи послуг.

2. Постійні витрати: Ці витрати залишаються сталими незалежно від обсягу виробництва або рівня діяльності підприємства. Вони включають амортизацію, орендні платежі, зарплату адміністративного персоналу, витрати на утримання офісу та інші незмінні витрати.

3. Фіксовані витрати: Це підмножина постійних витрат, які не змінюються в жодному випадку навіть при нульовому обсязі виробництва. Вони включають наприклад орендні платежі за виробничі приміщення, заставні платежі за кредити, а також певні адміністративні витрати.

4. Валовий дохід: Це загальна виручка від продажу продукції чи послуг підприємства без врахування податків та інших витрат.

Аналіз беззбитковості передбачає врахування цих видів витрат для визначення мінімального обсягу продажів, необхідного для покриття всіх витрат та досягнення точки беззбитковості.

Аналіз беззбитковості дозволяє визначити критичний рівень обсягу продажів (пори́г рентабельності), встановити зону беззбитковості підприємства, розрахувати силу впливу оперативного ривка, що характеризує ризик втрати прибутку, суму зниження постійних витрат, якщо підприємство намагається зберегти певний відсоток прибутку при зменшенні обсягу продажів на вказаний відсоток та інше.

Виробництво без збитків є важливим фінансовим аспектом для будь-якого підприємства. Розробка управлінських рішень з метою поліпшення фінансового стану за допомогою підвищення беззбитковості є ключовою задачею. Це можна досягти шляхом оптимізації витрат та збільшення обсягів продажу. Використання аналізу точки беззбитковості дозволяє визначити оптимальні шляхи досягнення цієї мети.

Перш за все, необхідно детально проаналізувати структуру витрат підприємства. Це допоможе ідентифікувати постійні та змінні витрати. Знання цієї інформації дозволить ефективно впливати на фінансовий результат.

Після цього можна виробити стратегії щодо зниження постійних витрат, наприклад, шляхом удосконалення виробничих процесів, використання більш ефективного обладнання або зменшення надмірних адміністративних витрат.

Також важливим кроком є аналіз ринку та споживчого попиту. Розуміння потреб споживачів дозволить підприємству адаптувати свою продукцію та маркетингові стратегії, щоб збільшити обсяги продажу.

Додатково, можливо розглянути стратегії ціноутворення, щоб збільшити виручку від продажу продукції або послуг. Наприклад, застосування диференційованих цін або пропозицій спеціальних пропозицій для підвищення популярності продукції серед клієнтів.

Враховуючи всі ці фактори та використовуючи аналіз точки беззбитковості як інструмент управління, підприємство може розробити ефективні стратегії для покращення фінансового стану та досягнення прибутковості.

РОЗДІЛ 2

РОЗРОБКА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ЗА РАХУНОК
ПОКРАЩЕННЯ БЕЗЗБИТКОВОСТІ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Характеристика ТДВ «ЗХК №1»

ТДВ «ЗХК №1» є найбільшим виробником хлібобулочних виробів у Запорізькому регіоні. Він займає найбільшу частку ринку хлібобулочних виробів у місті Запоріжжя.

Основними аспектами діяльності підприємства-виробника хліба є (табл. 2.1):

Таблиця 2.1 - Основними аспектами діяльності підприємства-виробника хліба

Виробництво хлібобулочних виробів	здійснює виробництво хліба та інших хлібобулочних виробів за встановленими рецептами і технологіями. Це включає підготовку сировини, виробництво тіста, випічку, охолодження та упакування готової продукції.
Забезпечення високої якості продукції	дотримується високих стандартів якості та безпеки продукції. Це включає в себе контроль якості сировини, виробничих процесів та готової продукції, а також відповідність всіх вироблених товарів вимогам законодавства.
Розробка нових продуктів	Підприємство може займатися постійним вдосконаленням свого асортименту, випускаючи нові види хліба, булочок, виробів з високою добавкою зернових, безглютенові продукти тощо, щоб задовольнити потреби різних сегментів ринку.
Маркетинг та продаж	розробляє маркетингові стратегії для просування своєї продукції на ринку. Це може включати рекламу, участь у ярмарках, рекламні акції, а також роботу з торговими точками для реалізації своєї продукції.
Дотримання стандартів безпеки та гігієни	забезпечує дотримання всіх необхідних стандартів та вимог щодо гігієни праці та безпеки харчових продуктів. Це включає в себе санітарний контроль на виробництві, забезпечення персоналу відповідними засобами індивідуального захисту, а також додержання усіх нормативних вимог.

Ці аспекти є основою діяльності підприємства-виробника хліба, спрямованою н

ТДВ «Запорізький Хлібокомбінат №1» (табл.2.2)- це важлива складова харчової промисловості Запорізької області та всієї України. Комбінат спеціалізується на виробництві хлібобулочних виробів, які користуються попитом серед споживачів.

Таблиця 2.2 – Паспорт ТДВ «ЗХК №1»

Повне найменування юридичної особи (станом на 20.03.2024)	ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ХЛІБОКОМБІНАТ № 1
Скорочена назва	ТДВ «ЗХК № 1»
Назва англійською	ZP BAKERY № 1 ADDITIONAL LIABILITY COMPANY (ALC ZP BAKERY № 1)
Код ЄДРПОУ	05486763
Дата реєстрації	14.08.1996 (27 років 7 місяців)
Уповноважені особи	ГАЛИЧ ЛІЛІЯ ІВАНІВНА
Розмір статутного капіталу	2 834 187,00 грн.
Види діяльності	Основний: 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання Інші: 10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами

Хлібокомбінат №1 займається виробництвом широкого асортименту хліба, булочок, випічки та інших хлібобулочних виробів. Завдяки високому рівню технологічного обладнання та контролю якості продукції, комбінат забезпечує споживачів якісними та безпечними продуктами.

Крім того, ТДВ «Запорізький Хлібокомбінат №1» активно працює над вдосконаленням своєї діяльності, впроваджуючи сучасні технології виробництва, оптимізуючи виробничі процеси та вдосконалюючи систему управління якістю.

В цілому, робота ТДВ «Запорізький Хлібокомбінат №1» є важливою для забезпечення населення якісним та доступним хлібобулочними виробами, а його діяльність сприяє розвитку місцевої економіки та підтримці сільськогосподарського сектора. а задоволення попиту населення на якісні та безпечні харчові продукти.

Постійний аналіз попиту ринку, розширення асортименту продукції, покращення її якості та безпеки є стратегічними пріоритетами Комбінату, які забезпечують підвищення конкурентоспроможності нашої продукції на місцевому ринку хлібобулочних та кондитерських виробів.

Місія ТДВ «ЗХК №1»- доставляти смачний, якісний та безпечний хліб у кожен дім!

Для досягнення цієї мети ТДВ «ЗХК №1» взяв на себе зобов'язання:

- забезпечити відповідність нашої продукції вимогам законодавства та вимогам споживачів до якості та безпеки нашої продукції;
- безперервно удосконалювати інтегровану систему управління якістю та безпекою харчових продуктів і постійно підвищувати її ефективність.

Виконання цих зобов'язань здійснюється за рахунок:

- постійного контролю відповідності нашої продукції вимогам чинного законодавства щодо виробництва якісної та безпечної продукції;
- інформування споживачів про всі аспекти безпеки нашої продукції та регулярного вивчення їхніх вимог та пропозицій;
- систематичного аналізу ризиків та оцінки можливих негативних впливів на здоров'я споживачів;

- впровадження сучасного обладнання та новітніх технологій у виробництво продукції;
- застосування сучасних технічних засобів контролю параметрів технологічних процесів та контролю виробництва продукції;
- закупівлі сировини, допоміжних та упаковочних матеріалів, обладнання у надійних постачальників та встановлення з ними довгострокового співробітництва та результативного обміну інформацією в харчовому ланцюзі;
- постійного моніторингу якості використаної сировини та матеріалів, якості та безпеки продукції на різних етапах її виробництва;
- своєчасного виявлення та запобігання будь-яким потенційним невідповідностям, які можуть призвести до зниження якості продукції.
- постійного підвищення кваліфікації персоналу на всіх рівнях у сфері інтегрованої системи управління;
- залучення керівників усіх підрозділів та виробничих робітників Комбінату до роботи з покращення якості та гігієни праці.

Для аналізу діяльності проведемо SWOT-аналіз - це інструмент стратегічного управління, який допомагає визначити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства. Він допомагає розкрити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості та загрози, з якими воно зіштовхується.[26]

Необхідність SWOT-аналізу для підприємства полягає в наступному:

Визначення конкурентного положення: SWOT-аналіз дозволяє зрозуміти, як підприємство стоїть у порівнянні з конкурентами, виявити свої конкурентні переваги і недоліки.

Розробка стратегії: Вивчення сильних і слабких сторін підприємства допомагає розробити стратегію, яка максимально використовує його переваги і компенсує недоліки.

Адаптація до змін: Аналіз можливостей і загроз допомагає підприємству прогнозувати зміни в зовнішньому середовищі і приймати відповідні заходи для адаптації.

Планування ризиків: Знання загроз дозволяє підприємству розробити плани та стратегії для мінімізації можливих ризиків і вразливостей.

Підвищення ефективності: SWOT-аналіз допомагає виявити можливості для покращення роботи підприємства та підвищення його ефективності.

Отже, SWOT-аналіз є важливим інструментом для формулювання стратегії та прийняття управлінських рішень на підприємстві

Таблиця 2.3 - SWOT-аналіз ТДВ «ЗХК №1»

Аспекти	Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Можливості	<ul style="list-style-type: none"> - Розширення асортименту продукції - Вихід на нові ринки - Розробка інвестиційного проекту для диверсифікації бізнесу 	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка стратегії конкурентної боротьби - Створення запасів сировини та матеріалів - Страхування майбутньої продукції - Пошук шляхів зменшення податкового тягаря
Загрози	<ul style="list-style-type: none"> - військове вторгнення росії - Підвищення конкуренції в галузі - Зміцнення податкового режиму - Загроза дефіциту сировини для молочної продукції 	<ul style="list-style-type: none"> - Високий ступінь зносу обладнання - Недостатнє увага керівництва до впровадження сучасних методів виробництва - Низький рівень заробітної плати
Сильні сторони	<ul style="list-style-type: none"> - Високий рівень кваліфікації керівного персоналу - Ефективна організаційна структура - Висока платоспроможність та ліквідність 	-
Слабкі сторони	<ul style="list-style-type: none"> - Високий коефіцієнт зносу обладнання - Недостатня увага керівництва до сучасних методів виробництва - Низький рівень заробітної плати 	<ul style="list-style-type: none"> - Технічне оновлення основних виробничих фондів - Покращення соціального захисту працівників

На підставі SWOT-аналізу можна зробити кілька важливих висновків для підприємства:

Використання переваг: Підприємство повинно максимально використовувати свої сильні сторони, такі як висока кваліфікація персоналу та ефективна організаційна структура, для підтримання свого конкурентного переваги.

Розвиток нових можливостей: Підприємство повинно активно використовувати можливості, які відкриваються перед ним, такі як розширення асортименту продукції та вихід на нові ринки. Це дозволить розширити свої ринкові можливості та залучити нових клієнтів.

Управління загрозами: Підприємство повинно бути свідомим загроз, таких як підвищення конкуренції та зміцнення податкового режиму, і розробляти стратегії для їх управління. Це може включати розробку більш конкурентоздатних продуктів та пошук способів оптимізації податкових витрат.

Покращення слабких сторін: Підприємство повинно активно працювати над вирішенням своїх слабких сторін, таких як високий коефіцієнт зносу обладнання та низький рівень заробітної плати. Це може включати інвестиції в оновлення обладнання та підвищення заробітної плати для привернення та утримання кваліфікованих працівників.

Слабкі сторони: всі види енергоресурсів закупаються; на підприємстві працюють печі великої продуктивності, що ускладнює процес ефективного та оперативного переходу виробництва одного виду продукції на інший (зокрема, при переході від виготовлення продуктів різної ваги), що призводить до неочікуваних витрат енергоресурсів. Для підвищення конкурентоспроможності на ринковому середовищі хлібозавод планує провести наступні організаційні заходи: розширити асортимент хлібобулочних та кондитерських виробів; освоїти технологічно нові види хлібобулочних та кондитерських виробів, такі як сухарі, торти, рулети, пряники, реконструювати лінію з виробництва дрібноштучних виробів (встановити ротаційну піч) та придбати фасувально-упаковувальний верстат, що гарантовано забезпечить високу якість продукції та одночасно знизить виробничі витрати.

Один з основних недоліків поточної системи управління якістю на ТДВ «ЗХК №1» полягає у великій кількості персоналу відділу контролю якості продукції. Наразі це 10 осіб, зокрема: відділ управління якістю (ВУК) - 2 особи, відділ технічного контролю (ВТК) - 3 особи, відділ головного метролога (ВГМ) - 2 особи, центральна лабораторія (ЦЛ) - 3 особи. Можливо, під час широкомасштабних робіт, спрямованих на розвиток системи управління якістю та підготовку до сертифікації, діюча структура буде ефективною.

У такій ситуації необхідно переглянути ситуацію з іншого ракурсу, з точки зору процесного підходу до створення системи управління якістю відповідно до вимог стандарту ISO. Відповідальним за якість є функціональний менеджер, який також виконує функції системного керівника. Враховуючи ці пропозиції, пропонується наступна модель управління якістю, яка базується на простій ієрархічній структурі. Директор підприємства працює над модернізацією системи, користуючись звітами про ефективність системи, які надає відповідальний менеджер за якість.

Найкраще запросити незалежних аудиторів, які мають необхідну компетентність і незалежність.[29]

Процесний підхід допомагає провести «горизонтальну інтеграцію», зокрема, забезпечити точне об'єднання матеріальних та інформаційних потоків.

Для створення надійної системи управління якістю важливо забезпечити незалежну працездатність усіх процесів, щоб уникнути збільшення штату працівників відділу контролю якості. З метою зниження негативного впливу на якість та конкурентоспроможність продукції підприємства, запропоновано впровадити заходи з покращення якості продукції відповідно до стандарту ISO. Основна мета стандарту ISO - задоволення потреб споживачів.

На підприємстві необхідно вести моніторинг інформації щодо сприйняття споживачами продукції.

Необхідні кроки:

Оцінка задоволеності споживачів - розробка критеріїв та методів для оцінки рівня задоволеності споживачів, а також порядку їх збору, обробки і

використання. Можливий варіант - комплексний метод оцінки, який враховуватиме результати анкетування і відповідність вимогам споживачів.

Забезпечення якістю сировини та матеріалів - організація співпраці з постачальниками, перегляд обсягів витрат, зокрема на пакувальні матеріали.

Забезпечення якості продукції - підготовка та підвищення кваліфікації персоналу для зменшення відходів та дефектів продукції.

Вплив метрологічного виробничого забезпечення на якість виробленої продукції вельми значний, тому потрібно вжити наступних заходів у цьому напрямі:

- поповнення дефіциту метрологічного обладнання;
- проведення державної повірки засобів вимірювань і контролю для забезпечення єдності вимірювань;
- підготовка повірників в інституті підвищення кваліфікації для проведення перевірок в атестованих органах Держстандарту.

З метою поліпшення якості випускаємої продукції, керівництво хлібозаводу вжило ряд організаційних заходів:

- розроблення нових видів хлібобулочних виробів;
- облік та аналіз витрат, пов'язаних з якістю при виробництві продукції.[29]

Отже, ці заходи були спрямовані на поліпшення системи управління якістю, задоволення потреб споживачів, підвищення технічного рівня продукції, усунення неузгодженостей, виявлених під час виробництва хлібобулочної продукції та експлуатації обладнання, покращення якості закупленої сировини для виробництва, а також на організацію та управління виробництвом, облік та аналіз витрат, пов'язаних з якістю.

2.2 Аналіз точки беззбитковості для ТДВ «ЗХК №1»

Якщо виручка відображає абсолютний результат діяльності, то рентабельність вказує на ефективність цієї діяльності, тобто на відносний рівень прибутковості підприємства або його продукції. Загалом, рентабельність

розраховується як відношення прибутку до витрат або використаних ресурсів (капіталу).

Ефективність підприємства визначається рівнем його рентабельності, що відображається в кількох показниках. Рентабельність вкладених ресурсів вказує на прибутковість використання виробничих фондів, балансових активів, а також власного або акціонерного капіталу. Особливу увагу здійснюють акціонери та потенційні інвестори до рентабельності капіталу, оскільки цей показник визначає можливість отримання максимальних дивідендів.

Рентабельність продукції, з свого боку, відображає ефективність витрат на виробництво та реалізацію продукції. Перш за все, цей показник розраховується як співвідношення прибутку від реалізації до загальних витрат на виробництво. Також рентабельність продукції може бути визначена як співвідношення прибутку до обсягу реалізованої продукції.

Рентабельність окремих видів продукції обчислюється за формулою (2.1):

$$P_i = (C_i - C_i) / C_i * 100$$

де P_i - рентабельність i -того виду продукції, %;

C_i, C_i – відповідно ціна і повна собівартість i -того виду продукції.

У виробництві з різноманітним асортиментом продукції, аналіз рентабельності товарів потребує застосування методу групування. Спочатку всі товари класифікуються за їхньою рентабельністю на рентабельні та нерентабельні.

Оцінюється кількість нерентабельних товарів у порівнянні з загальною кількістю, а також їхня частка в обсязі реалізації. Важливо визначити, чи входять нерентабельні товари до основних профільних категорій або чи є серед них нові перспективні продукти.

Потім необхідно здійснити групування товарів за рівнем їхньої рентабельності наступним чином:

Рентабельність		
Товари з низькою рентабельністю;	Товари з середньою або нормальною рентабельністю (приблизно до середньої рентабельності в галузі);	Товари з високою рентабельністю.

Рис. 2.1 - Рентабельність

Важливо також оцінити відсоткову частку кожної групи у загальному обсязі реалізації. Нарешті, проводиться групування товарів згідно зі змінами їхньої рентабельності порівняно з попереднім періодом. Визначається кількість товарів, для яких:

- Рентабельність помітно зросла;
- Рентабельність значно не змінилась;
- Рентабельність знизилась.

Групування продукції за різними критеріями допомагає краще розуміти існуючі проблеми та визначати шляхи підвищення прибутковості виробництва. При цьому важливо враховувати вплив на рентабельність таких факторів:

- Зміна ринкових цін на вироблену продукцію;
- Зміни в ставці податку на додану вартість;

Необхідно зосередитися на моменті випуску продукції на ринок. Зазвичай, у першій річниць діяльності рентабельність може бути дуже низькою, але з плином часу може збільшуватися. З часом рівень рентабельності може стабілізуватися, а в кінці виробничого циклу навіть почати знижуватися.

Один з факторів, що призводить до зростання рентабельності або її зниження, може бути збільшення обсягів виробництва продукції. Дослідження впливу обсягу виробництва на рентабельність є важливим аспектом аналізу прибутковості підприємства, тому рекомендується побудувати графік розрахунку критичної точки обсягу виробництва в рівні собівартості виробу з усіма факторами, що на неї впливають.

Збільшення обсягів виробництва продукції може впливати на рентабельність підприємства залежно від декількох факторів:

1. Економії в масштабі: При збільшенні обсягів виробництва підприємство може досягти економії масштабу. Виробництво великих обсягів може дозволити зменшити витрати на одиницю продукції через оптимізацію виробничних процесів, закупівлю сировини або використання більш ефективного обладнання. Це може призвести до зростання рентабельності.

2. Збільшення витрат: З іншого боку, збільшення обсягів виробництва може також призвести до збільшення витрат, пов'язаних зі збільшеним обсягом сировини, праці, енергії тощо. Якщо збільшення витрат перевищить збільшення обсягів продажів, то це може знизити рентабельність.

3. Використання фіксованих витрат: При збільшенні виробництва фіксовані витрати, такі як орендна плата за приміщення або амортизація обладнання, можуть розподілятися на більшу кількість вироблених одиниць. Це може знизити витрати на одиницю продукції і підвищити рентабельність.

Отже, ефект збільшення обсягів виробництва на рентабельність залежатиме від того, як ефективно підприємство може управляти витратами і якістю виробництва при збільшенні обсягів.

Для аналізу використаємо дані з таблиці 2.6 звіту, додавши урахування, що постійні витрати, які не змінюються з обсягом виробництва, становлять усього 358,7 тис. грн., а змінні витрати – 1,3 грн. за одиницю продукції. Ці дані будуть відображені на графіку, де по горизонтальній осі відобразатиметься обсяг виробництва продукції у натуральних показниках, а по вертикальній – вартість виробництва за ціною реалізації без ПДВ та загальна її собівартість. Лінія ОВ відобразить вартість продукції, лінія АВ – постійні витрати, а лінія АС – змінні витрати.

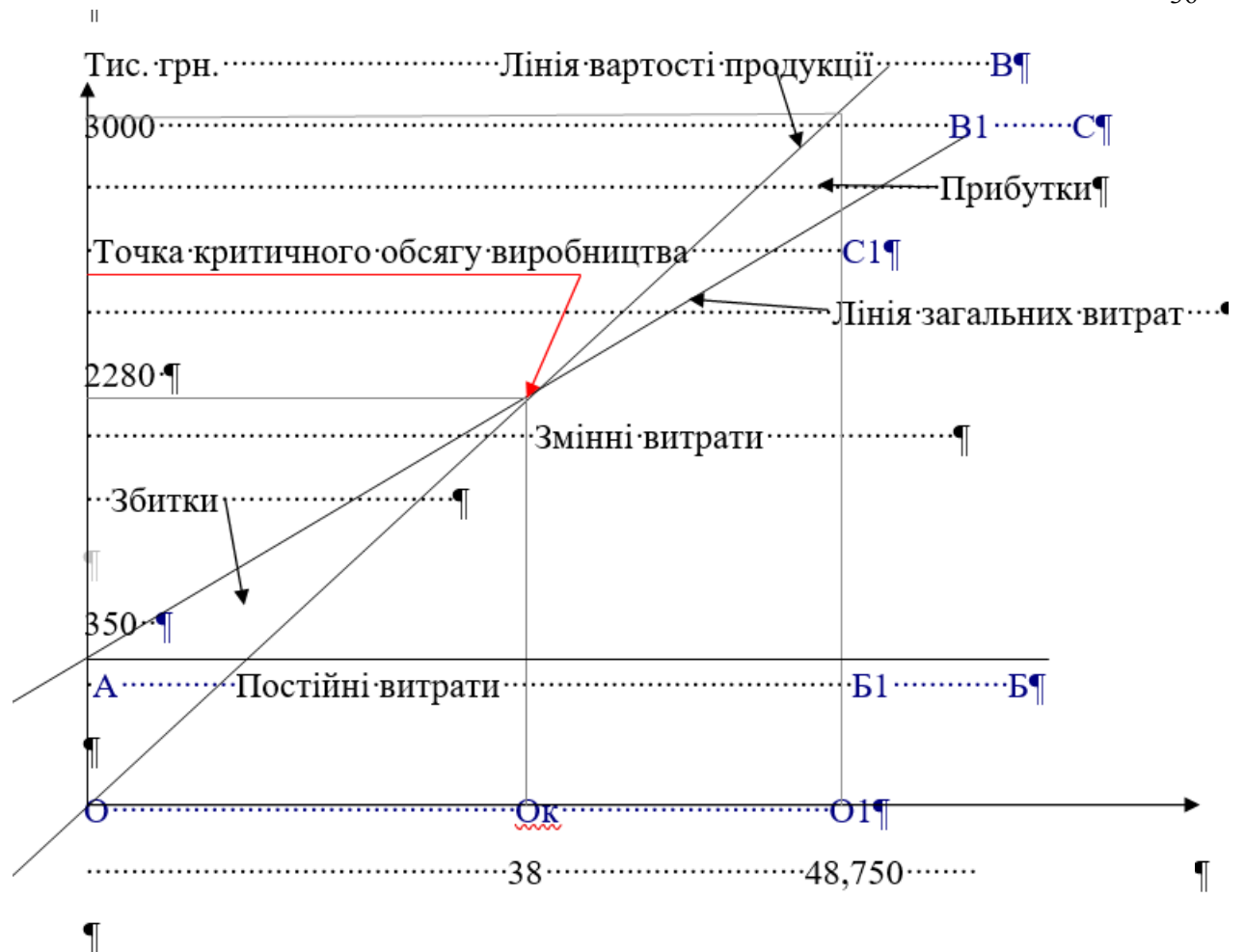


Рис. 2.2 – Графік точки беззбитковості

Таким чином, вертикальна лінія $V1O1$ відобразить вартість реалізованої кількості продукції, яка розкладатиметься на наступні складові: відрізок $O1B1$ – постійні витрати, $B1C1$ – змінні витрати, а $C1B1$ – фактичний прибуток при випуску 48672 центнерів даної продукції.

Графік надає можливість провести аналіз та розрахунки. Особливу увагу слід звернути на точку, де лінія вартості продукції перетинається з лінією собівартості випуску. Цей момент визначає критичний обсяг виробництва, коли виручка від продажу рівна собівартості. Наприклад, якщо виробництво перевищить 38000 центнерів, компанія отримає прибуток; у випадку обсягу нижче цієї межі - працюватиме зі збитком. На графіку це відображено відрізком $C1B1$ при обсязі виробництва 48672 центнерів, де прибуток складає 65,2 тис. грн.

І хоча графічний метод дає можливість оцінити різні варіанти обсягів виробництва та їхню прибутковість, важливо пам'ятати про припущення та умовності:

- постійна частина витрат залишається незмінною для будь-якого обсягу виробництва;
- зміна змінних витрат пропорційна зміні обсягу виробництва;
- ціни залишаються сталими;
- виробляється однорідна продукція.

Хоча ці умови не завжди виконуються, графічний підхід є корисним для початкового аналізу. Для більш точних розрахунків можуть застосовуватися інші методи аналізу.

Загальну рентабельність усієї реалізованої продукції можна обчислити. Наприклад, фактична рентабельність продукції за минулий рік склала:

$$(347,60 * 100\%) / 1366,50 = 26\%$$

Аналогічний показник за звітний рік становив

$$(65,00 * 100\%) / 2365 = 3\%$$

Таким чином, загальне зменшення цього показника за рік склало 22.7%. Рентабельність підприємства - це найбільш узагальнюючий показник його діяльності, який враховує всі аспекти виробництва і реалізації продукції, оборотність господарських коштів і фінансові результати поза процесом реалізації.

Таблиця 2.4 – Показники діяльності

Показник	Минулий рік	Звітний рік
	За планом	Фактично
1. Балансовий прибуток, тис. грн.	2408,4	700
2. Середньорічна величина виробничих фондів, тис. грн.	8938,7	3800
3. Обсяг реалізації продукції, тис. грн.	1713,5	2400
4. Рентабельність підприємства, %	26,9	18,4
5. Реалізація на 1 грн. виробничих фондів, коп.	19,17	63,16
6. Прибуток на 1 грн. реалізації, коп.	140,55	29,16

Проаналізуємо показники з таблиці:

У звітному році балансовий прибуток становив 712,7 тис. грн., що трохи перевищує фактичний прибуток за минулий рік (700 тис. грн.). Це може свідчити про певне покращення фінансових результатів компанії.

У звітному році середньорічна величина виробничих фондів становила 3855,8 тис. грн., що менше за аналогічний показник минулого року (3800 тис. грн.). Це може вказувати на зміни в обсязі активів компанії.

Обсяг реалізації продукції зросла з 2400 тис. грн. в минулому році до 2430,4 тис. грн. в звітному. Це може свідчити про збільшення виробництва або збільшення цін на продукцію.

Рентабельність підприємства знизилася з 26,9% в минулому році до 18,5% у звітному році. Це може бути зумовлено зміною витрат, цін або обсягу продукції.

Реалізація на 1 грн. виробничих фондів: Цей показник показує ефективність використання виробничих фондів у генерації доходу. У звітному році цей показник становив 63,03 копійки за 1 грн., що значно вище, ніж у минулому році (63,16 копійок за 1 грн.).

Прибуток на 1 грн. реалізації: Цей показник вказує на ефективність генерації прибутку від кожного гривні продажу. У звітному році цей показник трохи зросла в порівнянні з минулим роком.

Загалом, результати показують певні зміни у фінансовій діяльності компанії, такі як зростання обсягів продажу, зниження рентабельності та зміни в обсягах активів. Ці зміни можуть бути наслідком різних факторів, які потребують подальшого аналізу для визначення їхнього впливу на діяльність підприємства.

У звітному періоді рентабельність підприємства склала 18,5%, що трохи перевищує плановий показник на 0,1%. Проте порівняно з попереднім роком вона зменшилася на 8,4%. Це зниження визначається двома факторами:

Зміни у реалізації на 1 гривню виробничих фондів: Вони призвели до покращення використання виробничих фондів, що відобразилося на показнику рентабельності з розміром 61,65%.

Зміни у прибутку на 1 гривню реалізації продукції: Цей фактор вніс негативний вплив і викликав від'ємне значення у розмірі -70,108%.

Усього обидва ці фактори разом призвели до зменшення рентабельності на 8,4%. Отже, головним чинником зниження рентабельності підприємства стало саме зменшення прибутковості продукції.

2.3 Рекомендації підприємству щодо покращення діяльності

Є кілька потенційних шляхів для збільшення прибутку від реалізації продукції:

Підвищення обсягів виробництва: Збільшення обсягів виробництва може дозволити підприємству скористатися економією масштабу і знизити собівартість продукції на одиницю, що в свою чергу призведе до збільшення прибутку.

Оптимізація виробничих процесів: Вдосконалення виробничих процесів може зменшити витрати на виробництво та підвищити продуктивність праці, що в свою чергу позитивно позначиться на прибутку.[30]

Підвищення цін на продукцію: Якщо підприємство може виправдати підвищення цін на свою продукцію через якість, унікальність або підвищені витрати на її виробництво, це може призвести до збільшення прибутку.

Розширення асортименту: Додавання нових продуктів або послуг до асортименту може допомогти залучити нових клієнтів і збільшити загальний обсяг продажів.

Покращення маркетингових стратегій: Ефективніші маркетингові стратегії, такі як збільшення рекламних зусиль або розвиток нових каналів збуту, можуть призвести до збільшення обсягів продажів та підвищення прибутковості.

Ці резерви можуть бути використані підприємством для підвищення свого прибутку від реалізації продукції.[28]

Збільшення обсягу виробництва сприяє зростанню прибутку підприємства не лише за рахунок зниження собівартості продукції, але й

завдяки збільшенню кількості випускаємої продукції. Іншими словами, чим більше ми виробляємо, тим більший прибуток отримуємо, при інших однакових умовах.

Одним з основних чинників підвищення прибутковості є зниження собівартості продукції. Це досягається завдяки технічному прогресу. Впровадження нового обладнання, автоматизація виробничих процесів, удосконалення технологій і використання нових матеріалів сприяють суттєвому зниженню собівартості продукції.[26]

Розширення спеціалізації та кооперації є важливим напрямком для зниження собівартості продукції. Спеціалізовані лінії виробництва, що працюють у великих обсягах, здатні забезпечити нижчу собівартість порівняно з виробництвом у невеликих масштабах.

Підвищення продуктивності праці є ключовим фактором у зниженні собівартості продукції. Зі зростанням продуктивності праці витрати на одиницю продукції зменшуються, що призводить до зниження витрат на заробітну плату у витратній структурі.[29]

Збільшення виробництва продукції на одного працівника може бути досягнуте шляхом впровадження організаційно-технічних заходів, які часто супроводжуються змінами у нормах виробітку та відповідних розцінках за виконану роботу. Також таке підвищення продуктивності може відбутися через перевищення встановлених норм, не впроваджуючи нових заходів.[11]

Ключове значення в зниженні собівартості продукції має дотримання найсуворіших економічних норм на всіх рівнях діяльності підприємства. Послідовне дотримання режиму економії виявляється, передусім, у зменшенні витрат матеріальних ресурсів на одиницю продукції, у скороченні витрат на обслуговування виробництва та управління, а також у ліквідації непродуктивних витрат.

Матеріальні витрати мають значний вплив на собівартість продукції у більшості галузей промисловості. Тому навіть невеликі заощадження у сфері сировини, матеріалів, палива та енергії на кожен одиницю продукції можуть істотно покращити ефективність підприємства в цілому.[35]

Поліпшення конструкцій виробів та вдосконалення технології виробництва, використання передових матеріалів та впровадження технічно обґрунтованих норм споживання матеріальних ресурсів є ключовими умовами для зниження витрат на сировину та матеріали на кожну одиницю продукції.

Зменшення витрат на обслуговування виробництва та управління також сприяє зниженню собівартості продукції.

Резерви скорочення адміністративних витрат (табл. 2.6) включають в себе різноманітні можливості для оптимізації та ефективного використання ресурсів, пов'язаних з управлінням та адмініструванням підприємства [11]. Деякі з основних резервів включають в себе (табл 2.5):

Таблиця 2.5 - Резерви скорочення адміністративних витрат

Автоматизація та впровадження інформаційних технологій	Використання сучасних програмних засобів для автоматизації бізнес-процесів може сприяти оптимізації адміністративних функцій і зменшенню витрат на персонал.
Оптимізація структури та організації	Перегляд та оптимізація структури організації, розподіл обов'язків і повноважень, а також впровадження ефективних систем управління може сприяти зменшенню надмірних адміністративних витрат.
Стандартизація та уніфікація процесів	Впровадження стандартів та уніфікованих процедур управління може допомогти оптимізувати та спрощувати адміністративні процеси, зменшуючи витрати на адміністративний персонал та ресурси.
Ефективне використання ресурсів	Ретельне планування та контроль над використанням матеріальних, фінансових та людських ресурсів можуть допомогти

	уникнути зайвих витрат і підтримувати ефективну діяльність підприємства.
Підвищення ефективності комунікації	Впровадження ефективних систем комунікації та співробітництва між відділами та підрозділами може сприяти зменшенню затрат на адміністративні процеси та уникненню зайвих витрат.

Ці резерви допомагають зменшити адміністративні витрати та оптимізувати управлінські процеси, що в свою чергу сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Розробка управлінських рішень щодо покращення фінансового стану підприємства за рахунок підвищення точки беззбитковості виявляється надзвичайно важливою стратегією для досягнення стійкого та прибуткового функціонування організації. На основі аналізу точки беззбитковості підприємство може приймати обґрунтовані рішення щодо цінової політики, обсягів виробництва, маркетингових стратегій та інших аспектів діяльності.

Збільшення точки беззбитковості дозволяє зменшити ризики фінансових збитків та підвищити стабільність підприємства. Шляхом оптимізації витрат та підвищення продуктивності можна досягти більш ефективного використання ресурсів та покращення фінансового результату. Додатково, вирішення питань щодо підвищення точки беззбитковості сприяє розвитку стратегічних напрямків діяльності, що відповідають потребам ринку та сприяють збільшенню конкурентоспроможності підприємства.

Отже, ініціативи щодо покращення точки беззбитковості є ключовим елементом стратегії фінансового управління підприємства, спрямованим на досягнення стійкого та успішного функціонування на ринку.

На основі проведеного аналізу ситуації доцільно запропонувати наступні заходи для покращення функціонування виробництва підприємства з метою підвищення якості та конкурентоспроможності продукції:

Перегляд середнього вмісту добавок та енергетичної цінності, а також механізму формування цін.

Проведення організаційних заходів:

Розширення асортименту хлібобулочних та кондитерських виробів за рахунок розробки нових видів продукції.

Впровадження нових технологій для виготовлення хлібобулочних та кондитерських виробів, сухарів, кексів, тортів, рулетів, пряників.

Реконструкція лінії виробництва масових товарів (встановлення ротатійної печі) та придбання фасувально-упаковувального обладнання для

гарантованого забезпечення високої якості продукції та зменшення виробничих витрат.

Технічний стан обладнання безпосередньо впливає на обсяг та якість виробленої продукції.

Стратегія ТДВ «Запорізький хлібозавод № 1» спрямована на покращення якості виробленої продукції, при цьому максимально знизивши витрати на її виготовлення.

Обрана структура управління якістю продукції чітко показує, що відділи підприємства на всіх рівнях, в рамках їх компетенції, активно беруть участь в забезпеченні її належної якості.

При цьому ключова роль відводиться відділу якості та групі аудиторів. Інформація, що надходить від внутрішніх аудиторів у відділ якості, розглядається та передається управлінському персоналу для аналізу та прийняття відповідних організаційних рішень.

З метою мінімізації негативних факторів, що впливають на якість і конкурентоспроможність виробленої продукції, вважаю за доцільне запропонувати провести наступні заходи для виконання вимог ISO з якості продукції:

З метою зменшення витрат на виробництво від браку та мінімізації дефектності готової продукції, інформація про рівень задоволення споживачів виробленою продукцією повинна збиратися з участю практично всіх постачальників сировини.

Необхідно проведення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу.

Для покращення якості продукції актуально підтримувати працівників, технічних спеціалістів та керівників. Підвищення якості виробленої продукції допоможе підвищити її конкурентоспроможність.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Атамас П. Й. Управлінський облік: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2020. 440 с.
2. Голов С. Ф. Управлінський облік: підручник. Київ: Лібра, 2019. 400 с.
3. Гуцаленко Л. Управлінський облік: навчальний посібник. К.ЦНЛ. 2020. 370 с.
4. Плаксієнко В.Я., Яловега Л.В., Лега О.В., Прийдак Т.Б., Мокієнко Т.В., Канцедал Н.А. Управлінський облік: навч. посібник [для студ. вищих навч. закл.] / за ред. В. Я. Плаксієнка. Полтава : ПП «Астроя», 2018. 250 с.
4. Методичні рекомендації з планування, калькулювання та обліку собівартості (робіт та послуг) сільськогосподарських підприємств: Наказ Міністерства аграрної політики України № 132 від 18.05.2001 р. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>. (дата звернення: 05.04.2024).
5. Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати»: Наказ Міністерства фінансів України № 318 від 31 грудня 1999 р. URL: <http://www.rada.gov.ua>.
6. Управлінський облік : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 370 с.
7. Задорожний М.В., Омецінська І.Я., Богуцька Л.Т. Управлінський облік: приклади, задачі, тести: навч. посіб. Тернопіль: ВПЦ «Університетська думка», 2020. 211 с.
8. Первинний облік у сільськогосподарських підприємствах: навч. посібник [для студ. вищих навч. закл.] / за ред.В. Я. Плаксієнка. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 440 с.
9. Плаксієнко В.Я., Яловега Л.В., Лега О.В., Прийдак Т.Б. Продукція сільськогосподарського виробництва: особливості документування та облікового відображення. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7690>. (дата звернення: 05.04.2024).

10. Лега О.В., Яловега Л.В., Прийдак Т.Б. Помилки в бухгалтерському обліку: сутність, класифікаційні ознаки, виявлення та виправлення. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 49. С. 187–195.

11. Лега О. В., Мокієнко Т. В., Прийдак Т. Б., Сіренко О. В., Яловега Л. В. Облік витрат та калькулювання собівартості допоміжних виробництв у сільському господарстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 10. С. 40–47.

12. Фаріон І.Д., Писаренко Т.М. Управлінський облік: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 792с.

13. Царук В.О. Вітчизняні та зарубіжні методи обліку витрат: порівняльна характеристика. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації міжнародній. Науковий журнал*. Вип. 12. 2017. С. 49–57.

14. Шевців Л.Ю. Управлінський облік : навч. посіб. Львів : 7, 2022. 642 с.

15. Яловега Л.В. Проблематика обліку витрат і калькулювання собівартості продукції молочного скотарства. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7427>. (дата звернення: 05.04.2024).

16. Яловега Л. В., Лега О. В., Прийдак Т. Б. Управлінські рішення: аналіз релевантності облікової інформації. *Причорноморські економічні студії*. 2022. № 74. С. 227–233.

17. Нападо В. Управлінський облік : підручн. / Л. В. Нападовська. К. : Книга, 2014. 544 с.

18. 3. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності". [: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>

19. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (дата звернення: 05.04.2024).

20. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.99 № 996-XIV зі змінами та доповненнями.: <http://zakon1.rada.gov.ua>. (дата звернення: 05.04.2024).

21. Хенсен Д. Р. Управлінський облік [Текст]: / Д. Р. Хенсен, М. М. Моувен, Н. С. Еліас та ін. / Пер. з англ. 5-те канад. вид. К.: Міленіум, 2012. 974 с.

22. Войнаренко М. П., Пономарьова Н. А., Замазій О. В. Міжнародні стандарти фінансової звітності та аудиту: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 488 с.

23. Вербило О.Ф. Бухгалтерський облік у менеджменті: зміст та методика навчання: підручник / О.Ф. Вербило, Т.П. Кондрицька, В.М. Ярошинський; за ред. доц., к.е.н. О.Ф. Вербило. Київ.: НАУ, 2006. Ч. 3: Управлінський облік. 328 с.

24. Гарасим П.М. Курс управлінського обліку: навч. посіб./ Гарасим П.М., Журавель Г.П., Хомин П.Я. Київ.: Знання, 2007. 314 с./ <https://www.yakaboo.ua/ua/kurs-upravlins-kogo-obliku.html>. (дата звернення: 05.04.2024).

25. Голов С.Ф. Управлінський облік: підручник. Київ: «Центр учбової літератури», 2018. 534 с. URL: <https://bookzone.com.ua/books/73598-upravlinskiy-oblik-pidruchnik/>. (дата звернення: 05.04.2024).

26. Грещак М. Г. Управління витратами : навч. посіб. / М. Г. Грещак, В. М. Гордієнко, О. С. Коцюба та ін. ; за заг. ред. М. Г. Грещака. – Київ. : КНЕУ, 2008. – 264 с.

27. Добровський В. М. Управлінський облік: навч.-метод. посіб./ В. М. Добровський, Л. В. Гнилицька, Р. С. Коршикова Київ.: КНЕУ, 2005. 235 с. // <http://diplomvkarmane.org.ua/library/ekonomika-knigi/231-2010-05-10-11-45-29/1944-2013-0>. (дата звернення: 05.04.2024).