

## **БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ І АУДИТ**

6. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні: Закон України від 16 липня 1999 р. №966-XIV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uapravo.net/data/base51/ukr51374.htm>
7. Коваленко І. І. Вступ до системного аналізу: [навч. посібник] / І. І. Коваленко, П. І. Бідюк, О. П. Гожий. – Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. П.Могилы, 2004. – 148 с.
8. Кузнецова С. Система бухгалтерського обліку: методологічні та правові аспекти формування / С. Кузнецова // Бухгалтерський облік та аудит. – 2008. – № 4. – С. 12–19.
9. Международные стандарты учета и аудита: сборник с комментариями / Пер. с англ.; сост. М. М. Рапопорт / Вып. 1–8. – М.: Аудит-трейдинг, 1992. – 396 с.
10. Нападowska Л. Удосконалення системи бухгалтерського обліку в Україні / Л. Нападowska // Бухгалтерський облік та аудит. – 2012. – № 6. – С. 3–7.
11. Нидлз Б. Принципы бухгалтерского учета. / Б.Нидлз, Х.Андерсон, Д.Колдуэлл; пер. с англ.; под ред. Я.В.Соколова. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 496 с.
12. Пушкар М. С. Розробка систем обліку: [навч. посібник] / М.С. Пушкар. – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 198 с.
13. Сурмін Ю.П. Теорія систем і системний аналіз: [навч. посібник]. – К.: МАУП, 2003. – 368 с.
14. Філософія: [підручник] / За ред. Г. А. Заїченко. – К.: Вища шк., 1995. – 455 с.
15. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Хан Д.; [пер. с нем.; под ред. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича]. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
16. Энтони Р. Учет: ситуации и примеры / Р.Энтони, Дж.Рис; пер. с англ.; под ред. А. М. Петрачкова. – М.: Финансы и статистика, 1993. – 560 с.

УДК 330.4

**М.Є. Скрипник,**

Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,  
м. Чернівці

### **ГРАНИЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*Анотація*

У статті досліджуються сучасні методи системного та граничного (маржинального) аналізу, які слугують корисним та ефективним засобом перспективної оцінки тенденцій зміни фінансових результатів підприємств швейної промисловості. Доведено, що перевагою управлінського аналізу на базі граничного прибутку є: створення наглядної картини прибутковості за видами продукції (в розрізі асортименту); аналітичне забезпечення розрахунку точки беззбитковості; сприятливі умови для прийняття рішень щодо укладання додаткових договорів; обґрунтування прийняття рішень щодо закриття неефективного виробництва. Таким чином, його практичне впровадження дозволить управлінням визначити стратегію досягнення бажаного рівня прибутковості та сприятиме прийняттю ефективних управлінських рішень.

**Ключові слова:** граничний аналіз, маржинальний прибуток, гранична рентабельність, управлінське рішення.

**Н.Е. Скрипник,**

Черновицкий торгово-экономический институт КНТЭУ, г. Черновцы

### **ПРЕДЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ КАК ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

*Аннотация*

В статье исследуются современные методы системного и предельного (маржинального) анализа, которые служат полезным и эффективным средством перспективной оценки тенденций изменения финансовых результатов предприятий швейной промышленности. Доказано, что преимуществом управленческого анализа на базе предельной прибыли являются: создание наглядной картины прибыльности по видам продукции (в разрезе ассортимента) аналитическое обеспечение расчета точки безубыточности; благоприятные условия для принятия решений о заключении дополнительных договоров; обоснования принятия решений о закрытии неэффективного производства. Таким образом, его практическое внедрение позволит

управленцам определить стратегию достижения желаемого уровня прибыльности и способствовать принятию эффективных управленческих решений.

Ключевые слова: предельный анализ, маржинальная прибыль, предельная рентабельность, управленческое решение.

**Mykola E. Skrypnyk,**

Chernivtsi Trade and Economics Institute of KNTEU, Chernivtsi

## **MARGINAL ANALYSIS AS A TOOL FOR EFFECTIVE MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISE**

### *Annotation*

The article examines the modern methods of system and limit (marginal) analysis, which provides a useful and effective means of assessing trends in perspective financial performance of the garment industry. It is proved that advantage of management analysis based on the marginal profits are: to create a visual picture of profitability by product (in terms of assortment) analytical support for calculating the breakeven point; favourable conditions for the award of additional contracts; rationale decisions about closing inefficient production. Thus, its practical implementation will allow managers to define a strategy for achieving the desired level of profitability and to promote effective management decisions.

Keywords: marginal analysis, contribution margin, the marginal profitability, managerial decision.

**Постановка проблеми.** Управлінські методики та технології формуються на основі базових концепцій. В наслідок цього управлінський облік виступає необхідним підґрунтям покращення фінансового становища швейних фабрик на основі вдало налагодженого механізму аналітичного забезпечення управління граничним потенціалом ефективності їх господарювання. Система аналітичного забезпечення дієвої системи управління результативністю процесів виробництва та реалізації швейної продукції першочергово формується на базі інформації внутрішньої децентралізованої звітності, що докорінно враховує специфіку діяльності підприємства швейної галузі та слугує ефективним засобом виявлення вузьких місць в технології цехового виробництва опираючись на граничний рівень їх рентабельності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Принципи, проблеми та напрямки вдосконалення аналітичного забезпечення управління граничною прибутковістю бізнес-процесів знайшли своє відображення в роботах таких зарубіжних та вітчизняних вчених, як С. В. Алеванова [1], І. О. Бланка [2], С. М. Бичкової [3], С. Ф. Голова [5], В. Г. Єліферова [12], І. В. Журавкова [6], М. Б. Кулинич [7], Є. І. Крилова [6], Н. В. Прохар [9], В. В. Репіна [12], В. В. Сухініної [13], Ч. Т. Хорнгрена, Дж. Фостера [14], Л. Ю. Янданова [3] та інших.

Віддаючи належне численним ґрунтовним дослідженням з даної проблематики, низка питань щодо аналітичного моделювання бажаного рівня прибутковості діяльності вітчизняних швейних фабрик залишається не вирішеною. Надання переваги традиційним підходам у ході

здійснення аналізу, відсутність стимулів до застосування методичного інструментарію процедур граничного аналізу, широкого спектра його практичного впровадження та можливостей які він створює, обумовлює незатребуваність необхідного інформаційного забезпечення для прийняття управлінських рішень.

**Метою статті** є дослідження сучасних методів системного та граничного аналізу фінансових результатів підприємств швейної промисловості та розробка ефективних засобів перспективної оцінки тенденцій зміни фінансових результатів підприємств швейної промисловості з метою прийняття відповідних управлінських рішень.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасний стан розвитку методів системного та граничного аналізу обумовлює створення сприятливого аналітичного підґрунтя для оптимального управління асортиментною політикою швейних фабрик із врахуванням граничної корисності для технології швейного виробництва та превалюванням акцентів між більш рентабельними видами швейної продукції та обсягами реалізації менш рентабельних ліній задля збільшення потенціалу їх прибутковості [11].

Проблеми досягнення необхідного рівня прибутку від реалізації швейної продукції мають спільні причини: або швейна фабрика володіє недостатніми фінансовими результатами діяльності задля збереження належного фінансового становища, або розпоряджається ними нераціонально, останнє обумовлюється відсутністю дієвої системи управління потенціалом їх прибутковості [8].

Причинами нераціонального управління фінансовими результатами та низької прибутковості діяльності швейних фабрик можуть виступати:

- нераціональність процесів управління оборотними коштами та структурою джерел фінансування швейного виробництва;
- незначні обсяги реалізації швейної продукції;
- несприятливе співвідношення між доходами та витратами;
- збитковість інших видів діяльності [8].

В. В. Репін, В. Г. Єліферов, досліджуючи сучасні підходи до моделювання та підвищення ефективності управління бізнес-процесами, акцентують увагу на тому, що найбільш ефективний варіант розподілу оборотних коштів, в умовах обмежених можливостей швейного виробництва на базі визначення пріоритетних видів швейної продукції із обґрунтуванням цінової політики на основі здійснення порівняльного аналізу цін конкурентів, міститься в методичному інструментарії управлінського аналізу [12].

Серед переваг управлінського аналізу на базі граничного прибутку, зарубіжні аналітики виокремлюють: створення наглядної картини

прибутковості за видами швейної продукції (в розрізі асортименту); аналітичне забезпечення розрахунку точки беззбитковості; сприятливі умови для прийняття рішень щодо укладання додаткових договорів; обґрунтування прийняття рішень щодо закриття неефективного швейного виробництва [12].

Сучасний економічний словник трактує маржинальний аналіз як базис розрахунку граничних величин для дослідження економічних процесів. У силу таких обставин, відповідно до маржинальної доктрини, суб'єкти господарювання приймають виважені управлінські рішення, відштовхуючись від прагнення досягти максимальної граничної корисності на одиницю витрачених ресурсів [10].

Якщо екстраполювати підхід М. Б. Кулинич [7] до підприємств галузі дослідження в ході оцінки особливостей граничного аналізу прибутку та його використання під час прийняття рішень, то слід врахувати, що відокремлений облік постійних і змінних витрат за видами швейної продукції і загалом по підприємству швейної промисловості створює передумови для здійснення перспективного аналізу з розробкою альтернативних варіантів отримання прибутку. У світовій економічній практиці це вважається системою управління собівартістю, що об'єднує облікові, аналітичні та управлінські процедури [7, с. 146].

Тотожної думки дотримується С. В. Алеванова [1], оскільки трактує аналіз співвідношення «витрати – обсяг – прибуток» (CVP-аналіз), як один із найпотужніших інструментів, що знаходиться в розпорядженні управлінців та сприяє раціональній аналітичній оцінці залежності між ціною швейної продукції, обсягом або рівнем швейного виробництва, прямими витратами на одиницю реалізації та загальною сумою постійних витрат підприємства швейної промисловості, виступаючи ефективним засобом досягнення максимально-можливого прибутку швейною фабрикою.

У зв'язку з вищезазначеним, для прийняття об'єктивних управлінських рішень та забезпечення бажаного рівня результативності бізнес-процесів на підприємствах швейної промисловості пропонуємо застосувати підхід В. В. Репіна [12], за яким в ході проведення граничного аналізу береться до уваги тривалість фінансового циклу швейної фабрики та вводиться до застосування поняття питомої граничної рентабельності:

$$\text{Питома гранична рентабельність} = \frac{\text{Гранична рентабельність}}{\text{Тривалість фінансового циклу}} \quad (1).$$

Для аналізу слід застосовувати наступну методику обчислення фінансового циклу ( $N_i * t$ ):

$$N_i * t = (T_{iB3} + T_{iДЗ} - T_{iКЗ}) \quad (2),$$

де  $T_{iB3}$  – період обертання виробничих запасів (тобто проміжок часу між моментом надходження сировини до моменту реалізації швейної продукції);

$T_{iДЗ}$  – період обертання дебіторської заборгованості (тобто проміжок часу від моменту реалізації швейної продукції до моменту надходження грошових коштів за цю продукцію);

$T_{iКЗ}$  – термін обертання кредиторської заборгованості (тобто проміжок часу від моменту надходження сировини до моменту оплати за цю сировину для швейного виробництва) [12].

На базі критерію граничної рентабельності доцільно здійснювати розподіл оборотних коштів швейних фабрик. З цією метою слід обирати оптимальний варіант формування асортименту швейної продукції та розподілу оборотних коштів за її видами на базі наведеного на рис. 1 алгоритму, практичне впровадження якого сприятиме отриманню підприємством швейної промисловості максимального маржинального прибутку протягом визначеного проміжку часу.

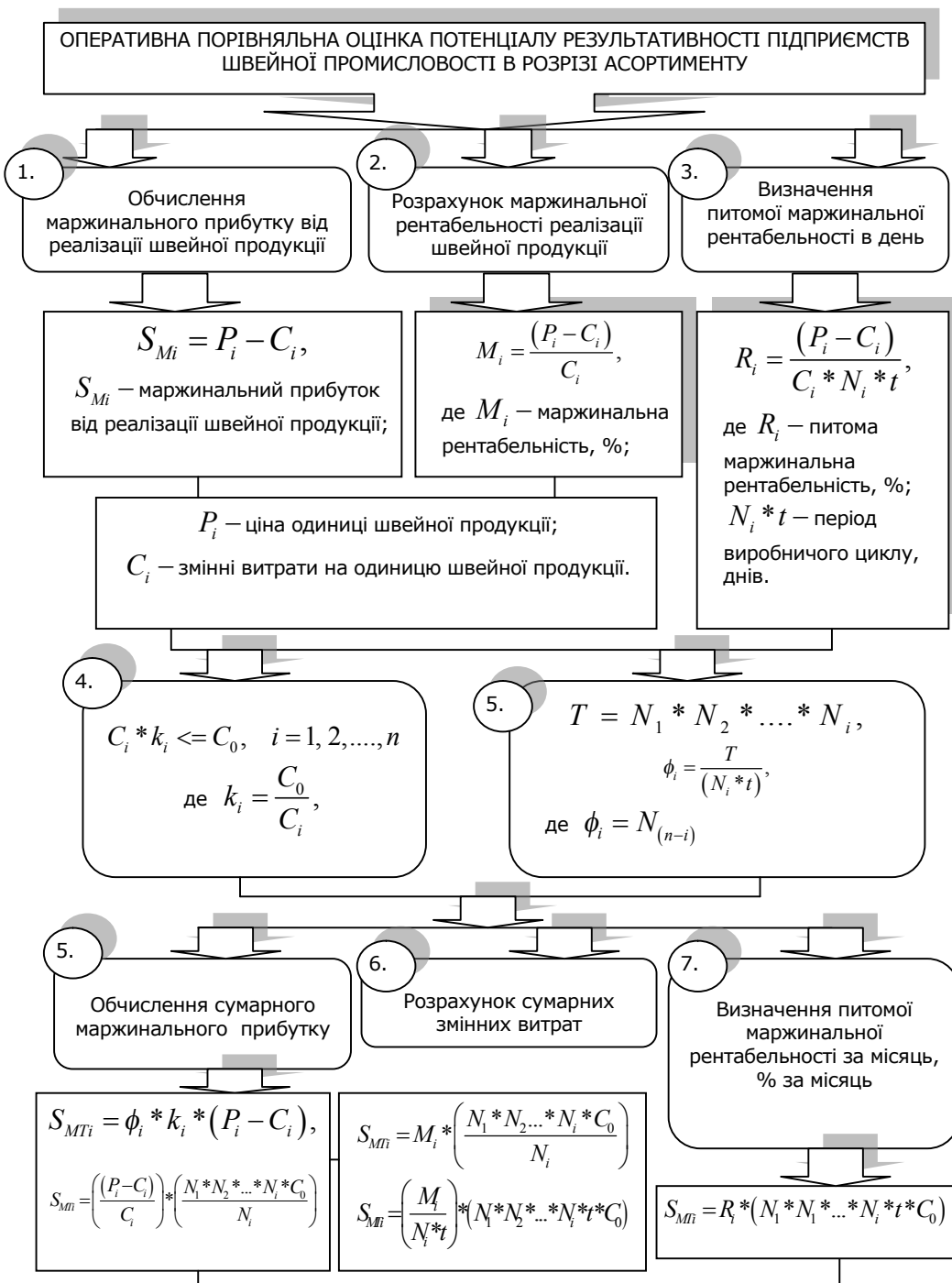
Інформаційне підґрунтя раціонального проведення оперативного граничного аналізу фінансових результатів сформоване на базі системи внутрішньої звітності підприємств швейної промисловості.

Зонами чутливості аналітичної оцінки повинні стати ті швейні вироби, для яких характерні наступні суттєві відмінності:

- питома вага в обігу;
- обсяг граничної рентабельності реалізації швейної продукції;
- тривалість виробничого циклу;
- обсяг питомої граничної рентабельності швейної продукції.

У силу таких обставин, на базі врахування підходу В. В. Репіна [12], детальна аналітична оцінка умов, що склалися на швейній фабриці, повинна включати наступні напрями: аналіз витрат на виробництво швейної продукції; аналіз складових виробничого циклу швейних виробів, встановлення та усунення вузьких місць; маркетингова оцінка можливостей збільшення обсягів реалізації.

**Висновки.** Отже, на основі аналітичної оцінки тенденцій зміни питомої граничної рентабельності доцільно прийняти відповідний спектр управлінських рішень задля досягнення бажаного рівня прибутковості. Як свідчить практика аналізу діяльності вітчизняних швейних підприємств, доцільно прийняти наступні управлінські рішення: скорочення тривалості фінансових циклів швейної продукції; збільшення обсягів виробництва найбільш рентабельних швейних виробів за рахунок найменш рентабельних, без залучення додаткових оборотних коштів.



**Рис. 1. Алгоритм досягнення бажаного рівня прибутковості швейних фабрик за критерієм граничної рентабельності [4]**

Таким чином, сучасні методи системного та граничного (маржинального) аналізу слугують корисним та ефективним засобом перспективної оцінки тенденцій зміни фінансових результатів підприємств швейної промисловості. Тому їх подальше удосконалення і практичне впровадження дозволить управлінцям визначити стратегію досягнення бажаного рівня прибутковості та прийняття ефективних управлінських стратегічних рішень.

**Список використаних джерел:**

1. Алеванова С. В. Маржинальный анализ как эффективный метод выбора управленческих решений / С. В. Алеванова, В. В. Куренная [Электронный ресурс] // Научный журнал КубГАУ. – 2012. – № 80 (06). – 2012 / . – Режим доступа: <http://ei.kubagro.ru/2012/06/pdf/15.pdf>.
2. Бланк И. А. Управление прибылью / И. А. Бланк. – [3-е изд.]. – М. : Ника-Центр, 2007. – 768 с.
3. Бычкова С. М. Маржинальный анализ в бюджетировании / С. М. Бычкова, Л. Ю. Янданов // Финансовый учет и аудит. – 2005. – №2. – С.68–75.
4. Герасим П. М. Курс фінансового обліку: навч. посіб. / П. М. Герасим, Г. П. Журавель, П. Я. Хомин. – К. : Знання, 2007. – 566 с.
5. Голов С. Ф. Управлінський облік / С. Ф. Голов. – К. : Лібра, 2003. – 704 с.
6. Крылов Э. И. Анализ финансовых результатов, рентабельности и себестоимости продукции : учеб. пособие / Э. И. Крылов, В. М. Власова, И. В. Журавкова. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 720 с.
7. Кулинич М. Б. Особливості маржинального аналізу прибутку і його використання під час прийняття рішень / М. Б. Кулинич // Науковий вісник ВНУ ім. Л. Українки. – 2010. – С. 146–148.
8. Основные подходы к проведению анализа финансового состояния предприятия [электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.klubok.net.print.php?sid=839>.
9. Прохар Н. В. Напрями вдосконалення управлінського обліку в рослинництві / Н. В. Прохар // Тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Облік і контроль на підприємствах АПК: стан та перспективи розвитку» – К. : КНЕУ, 2007. – С. 144–147.
10. Райсберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райсберг, Л. Ш. Лозовська, Е. Б. Стародубцева. – [2-е изд., испр.]. – М. : ИНФРА-М. – 476 с.
11. Репин В. В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление / В. В. Репин. – М. : Издательство: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 512 с.
12. Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2004. – 398 с.
13. Сухинина В. В. Анализ затрат и принятие управленческих решений учебн. пособ. / В. В. Сухинина; Самар. гос. техн. ун-т. – С. ; 2006. – 92 с.
14. Хорнгрен Ч. Т. Бухгалтерский учет: управленческий аспект / Чарльз Т. Хорнгрен, Джордж Фостер ; пер. с англ.; под ред. Я. В. Соколова. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 416 с.

УДК 658.012.1

**Г.М. Терен,**

Чернівецький національний університет ім. Ю.Федьковича,  
м. Чернівці

**ДО ПИТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНАЛІЗУ  
ЛІКВІДНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*Анотація*

Досліджується інформаційне забезпечення аналізу ліквідності сільськогосподарських підприємств. Зазначається, що наявність інформації про рівень ліквідності підприємства, стан та динаміку факторів, що його зумовили, є однією з передумов попередження зниження ліквідності. Обґрунтовуються функції інформаційного забезпечення: інформативна, орієнтуюча, комунікативна, організаційна, управлінська. Для цілісного розкриття змісту інформаційного забезпечення аналізу ліквідності використовується системний підхід. Інформаційне забезпечення представлено як систему; як підсистему інформаційного забезпечення управління підприємством;