

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Бухгалтерського обліку та аудиту

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістра

(назва освітнього ступеня)

на тему: Облік, контроль та аналіз витрат виробництва на основі принципів
управлінського обліку (на прикладі ТзОВ «ЛЕОНІ Ваєрінг Системс УА ГмбХ»)

Виконав: студент 6 курсу, групи ПОМ-61
спеціальності 071 «Облік і оподаткування»

(шифр і назва спеціальності)

Кіндратів Р.О.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник

д.е.н., проф. Хомин П.Я.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

к.е.н., доц. Співак С.М.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Павликівська О.І.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кіндратів Р.О. Облік, контроль та аналіз витрат виробництва на основі принципів управлінського обліку (на прикладі ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ»). – Рукопис.

Дипломна робота за спеціальністю 071 - Облік і оподаткування. – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – Тернопіль, 2021.

В роботі висвітлені проблеми обліково-інформаційного забезпечення про витрати з точки зору управлінської складової або оперативного його рівня. Розглянута можливість використання її складових на підприємстві. З'ясовано техніко-економічний стан, результати та інші показники, для оцінки реального його стану.

Вивчено ефективність системи, яка забезпечена обробкою даних з мультифункціональних джерел, що запропоновано зреалізувати через спеціалізовані ІТ-рішення. Подано пропозицію щодо забезпечення перехресними даними з урахуванням різних категорій інформації, які належать до різних програмних продуктів.

Ключові слова: собівартість, фінансовий облік, управлінський облік, контролінг, бюджетування, облік витрат, калькулювання, аудит собівартості продукції.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ВИТРАТИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ	
1.1. Економічна сутність процесу виробництва	6
1.2. Техніко-економічне обґрунтування ТзОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмбХ»	12
Висновки до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ	
2.1. Організація управлінського обліку процесів	22
2.2. Оцінка впливу зміни витрат	25
2.3. Відображення витрат в обліково-контрольному середовищі	29
Висновки до розділу 2	34
РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ВИРОБНИЧОГО ПРОЦЕСУ ТА РЕЗУЛЬТАТІВ ТзОВ «ЛЕОНІ»	
3.1. Характеристика використаних методик оцінки	36
3.2. Аналіз критичного обсягу	39
3.3. Оцінка результатів діяльності ТзОВ «Леоні»	42
Висновки до розділу 3	47
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ В ГАЛУЗІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	
4.1. Оцінка стану охорони праці на підприємстві	50
4.2. Розроблення заходів щодо підвищення стійкості роботи суб'єкта господарювання в умовах застосування зброї масового ураження	52
Висновки до розділу 4	54
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний світ вимагає швидких та ефективних змін від суб'єктів ринку, змушує керівництво до прийняття рішень, які дозволять максимально забезпечити конкурентні переваги в динамічному середовищі. Фундаментом таких змін є надійна управлінська інформація.

Управлінський облік – це симбіоз компетенцій (бухгалтерської, фінансової та управлінської) з використанням сучасних діджитал-процесів. Його інструменти здійснюють підтримку процесів прийняття рішень, дозволяють оцінювати можливі негативні ситуації. Аксіомою є твердження, що система управлінського обліку – є основою свідомого та мудрого управління.

Зрозуміло, що ефективна система УО має забезпечуватись ефективною обробкою даних з мультифункціональних джерел, що можна зреалізувати через спеціалізовані ІТ-рішення. Різного рівня менеджмент часто потребує перехресних даних з урахуванням різних категорій інформації, які належать до різних програмних продуктів. Через це ключове завдання систему УО можна назвати системою підтримки управління, що є очевидним через надання керівництву потрібну інформацію. Ступінь інтеграції рішень, що використовуються в компанії, завданням яких є підтримка бізнес-процесів, визначає якість та ефективність управлінського обліку. Чим гірше організована обробка даних для керівництва, тим пропорційно меншими будуть конкурентні переваги бізнес-одиниці. Погано організована інтеграція завищує операційні витрати з підготовки внутрішньо-звітної інформації, збільшує ризик неправильних рішень.

Особливості організації упр.обліку досліджені в працях: Ф.Ф.Бутиця, Б. Валуєва, С.Ф.Голова, З.В. Гуцайлюка, К. Друрі, Т. Карпової, Р. Манна, Д. Міддлттона, Б.Нідлза, Ч.Т.Хорнгрена, та інших вчених.

На практиці ж виникають комплексні проблеми обліку витрат, які залежать в основному від особливостей організаційно-правового середовища й інших фундаментальних методологічних речей.

Мета полягає у визначенні та адаптації елементів упр. Обліку на досліджуваному підприємстві.

Завдання виділено щодо теоретико-методичного та практичного застосування об'єкту:

- узагальнено інформацію про особливості упр. обліку в діджитал-середовищі;
- розглянуті рекомендації щодо організації процесу;
- досліджені функціональні механізми упр. обліку;
- виділити особливості внутрішньогосподарського контролю.

Об'єктом дослідження виступив процес обліковування витрат на ТзОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ».

Предметом дослідження виступили теоретичні та організаційні інструменти управлінського обліку на підприємствах.

Практичне значення. Результати досліджень дозволили сформувати концепцію упр.обліку, який є загально-обліковою функцією, покликаною забезпечити дані для прийняття рішень й забезпечувати власників даними про оперативно-тактичне управління.

Структура і обсяг дипломної роботи. Робота поєднує вступ, чотири розділи, висновки, список використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ВИТРАТИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ

1.1. Економічна сутність процесу виробництва

Управлінський облік (далі УО) є загально обліковою функцією, покликаною забезпечити необхідні оперативні дані для прийняття рішень в поточному відрізку, а також на найближчу перспективу. Цей інформаційний рівень обліку, надає власнику дані, які допомагають втрутитись у ситуацію та покращити її.

У фінансовому й податковому обліку обробка інформації зосереджується на даних минулого та сьогодення, управлінський облік, натомість, використовуючи оперативні дані з перебігу різних бізнес-процесів, намагається зазирнути у майбутнє, аналізуючи поточний стан компанії та архівні дані, здійснює інфо-підтримку функцій планування та бюджетування.

Організація обліку для цілей управління об'єднує три етапи (рис. 1.1).

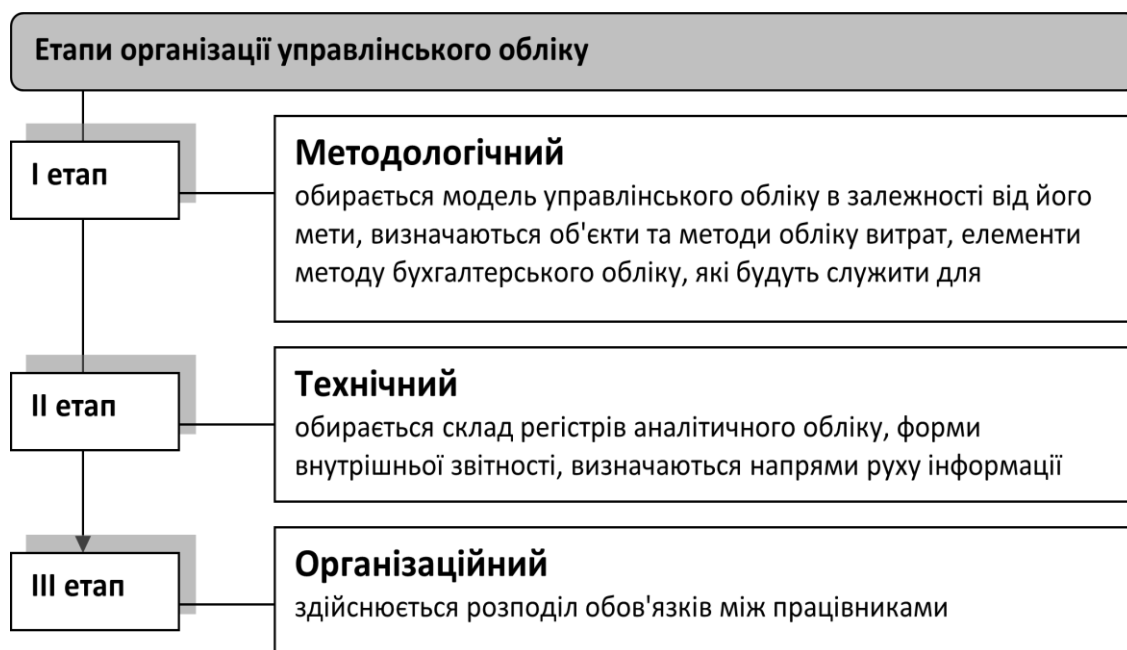


Рис. 1.1. Етапи побудови управлінського обліку на підприємстві

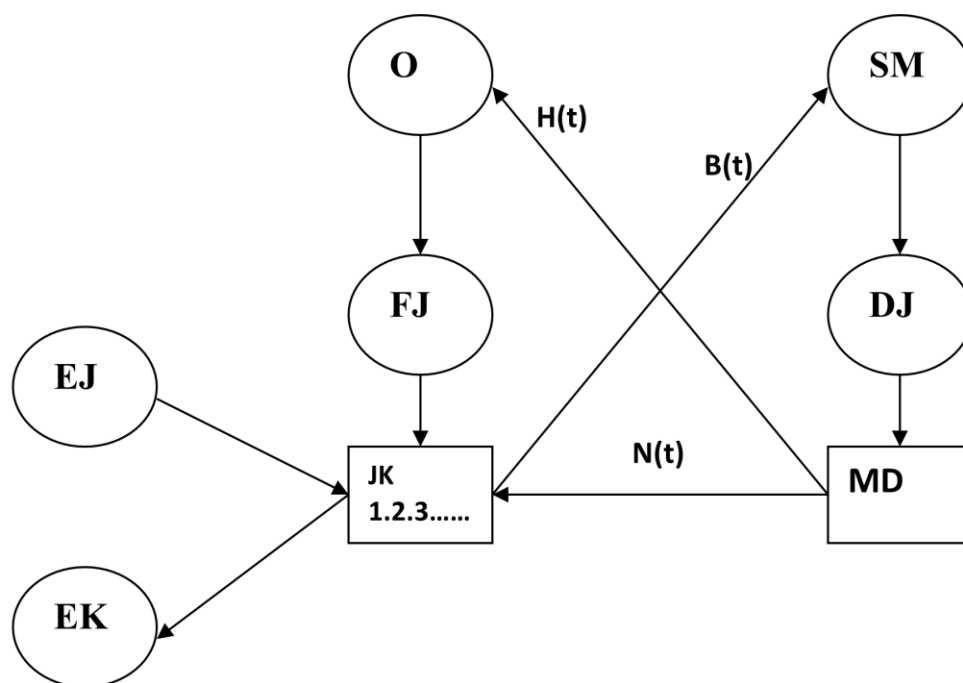
Цілі підсистеми досягаються через виконання завдань, які на кожному товаристві та в розрізі його підрозділів різняться (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Етапи управлінського обліку

Проте, фундаментом з точки зору організації УО є його організаційно-виробнича структура.

Технологічно УО це система, де збирання інформації відбувається всередині підприємства та, її незначна частина, у зовнішньому просторовому середовищі. Останню необхідно згрупувати (наперед встановлені критерії) (рис. 1.3).



Позначення:

OM – об'єкт управління;

SM – суб'єкт управління;

DJ – внутрішня первинна інформація;

FJ – внутрішня узагальнена інформація;

EJ – зовнішня інформація;

EK – зовнішні споживачі інформації;

JK – інформаційна система управлінського обліку по її окремих ділянках (1, 2, 3 ... n);

MD – управлінські рішення;

H (t) – інформація за певний період часу, що надходить від суб'єкта управління до об'єкта управління (прямий зв'язок); B (t) – інформація за певний період часу, що надходить від об'єкта управління до суб'єкта управління (зворотний зв'язок) і варіанти можливих рішень; N (t) - параметрична інформація за певний період часу для контролю виробництва.

Рис. 1.3. Рух інформації УО

Локальна інформаційна система собівартості в цій підсистемі обліку є найважливішою. Циркуляція інформації здійснюється за тими ж принципами, що й загальна система обліку, однак із певними специфікаціями, а саме: значний перелік документів; домінування аналітичних даних; забезпечення внутрішньо-управлінського рівня.

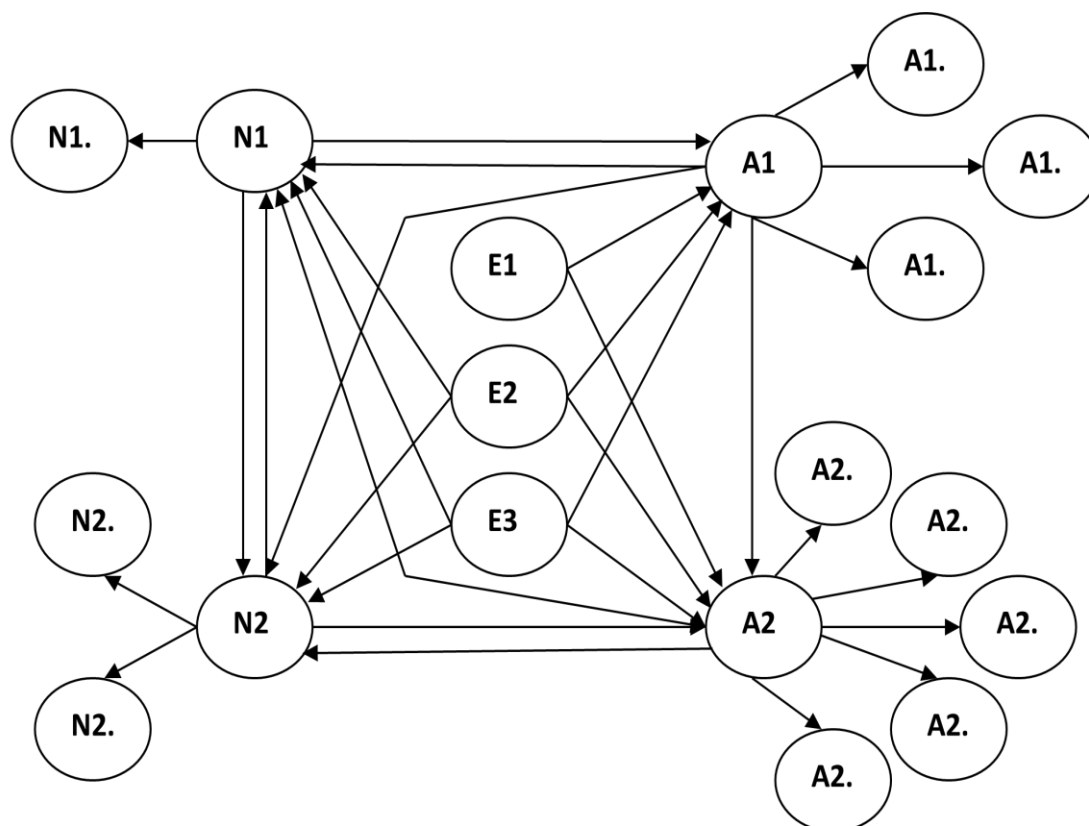
Завдання УО виконуються через операції, які сформовані у три блоки:

1 – збір первинних даних (E);

2 – ведення обліку витрат (A).

3 – формування директивної інформації (N).

Графічно-наочне відображення операційної системи УО представлено на рис. 1.4.



Позначення:

e1- первинна інформація, що характеризує витрати виробництва; e2 - інформація, що надходить від інших локальних інформаційно-контрольних систем; e3 - зовнішня інформація;

a1 - ведення обліку витрат виробництва; A1.1 - облікові регістри; A1.2 - зовнішня звітність; A1.3 - облікові дані, що передаються іншим локальних інформаційно-контрольним системам;

A2 - контроль (включаючи аналіз) витрат виробництва; A2.1 - рекомендації по закріпленню позитивного і усуненню негативної дії чинників; A2.2 - заходи щодо закріплення позитивних і усуненню негативних відхилень від встановлених параметрів; A2.3 - пропозиції по реалізації виявлених резервів економії ресурсів і підвищення ефективності виробництва; A2.4 - висновок про доцільність і можливість випуску нових виробів з метою підвищення ефективності виробництва; A2.5 - вибір найбільш оптимального варіанту витрат по стадіях життєвого циклу виробів;

N1 - розробка норм витрати ресурсів; N1.1 - нормативна база підприємства; N2 - прогнозування і бюджетування витрат; N2.1 - прогнозований рівень витрат виробництва; N2.2 - остаточний варіант планових показників по витратах виробництва.

Рис. 1.4. Операційна модель УО

Представлена модель – лише основа організації УО, його специфіка й відповідні завдання доповнюються в процесі функціонування. Отже, користувачі мають потреби інформаційного характеру. УО надає відповідну підтримку у сферах, важливих для компанії: оптимізації діяльності, визначенні напрямків розвитку компанії, плануванні фінансових потоків, формуванні стратегій ресурсного та загально-організаційного планування.

Зрозуміло, що ефективна система УО має забезпечуватись ефективною обробкою даних з мультифункціональних джерел, що можна зреалізувати через спеціалізовані ІТ-рішення. Різного рівня менеджмент часто потребує перехресних даних з урахуванням різних категорій інформації, які належать до різних програмних продуктів. Через це ключове завдання систему УО можна назвати системою підтримки управління, що є очевидним через надання керівництву потрібну інформацію. Ступінь інтеграції рішень, що використовуються в компанії, завданням яких є підтримка бізнес-процесів, визначає якість та ефективність управлінського обліку. Чим гірше організована обробка даних для керівництва, тим пропорційно меншими будуть конкурентні переваги бізнес-одиниці. Погано організована інтеграція завищує операційні витрати з підготовки внутрішньо-звітної інформації, збільшує ризик неправильних рішень.

Концепція УО нами опрацьована спираючись на офіційні видання Міжнародної федерації бухгалтерів. Загалом поєднує чотири взаємодоповнюючих під концепції, які опираються на різні фактори:

- 1) функцією;
- 2) результатом;
- 3) процес і технологію;
- 4) потенціал.

Виділені під концепції УО розглянуті за суттю на рис. 1.5.

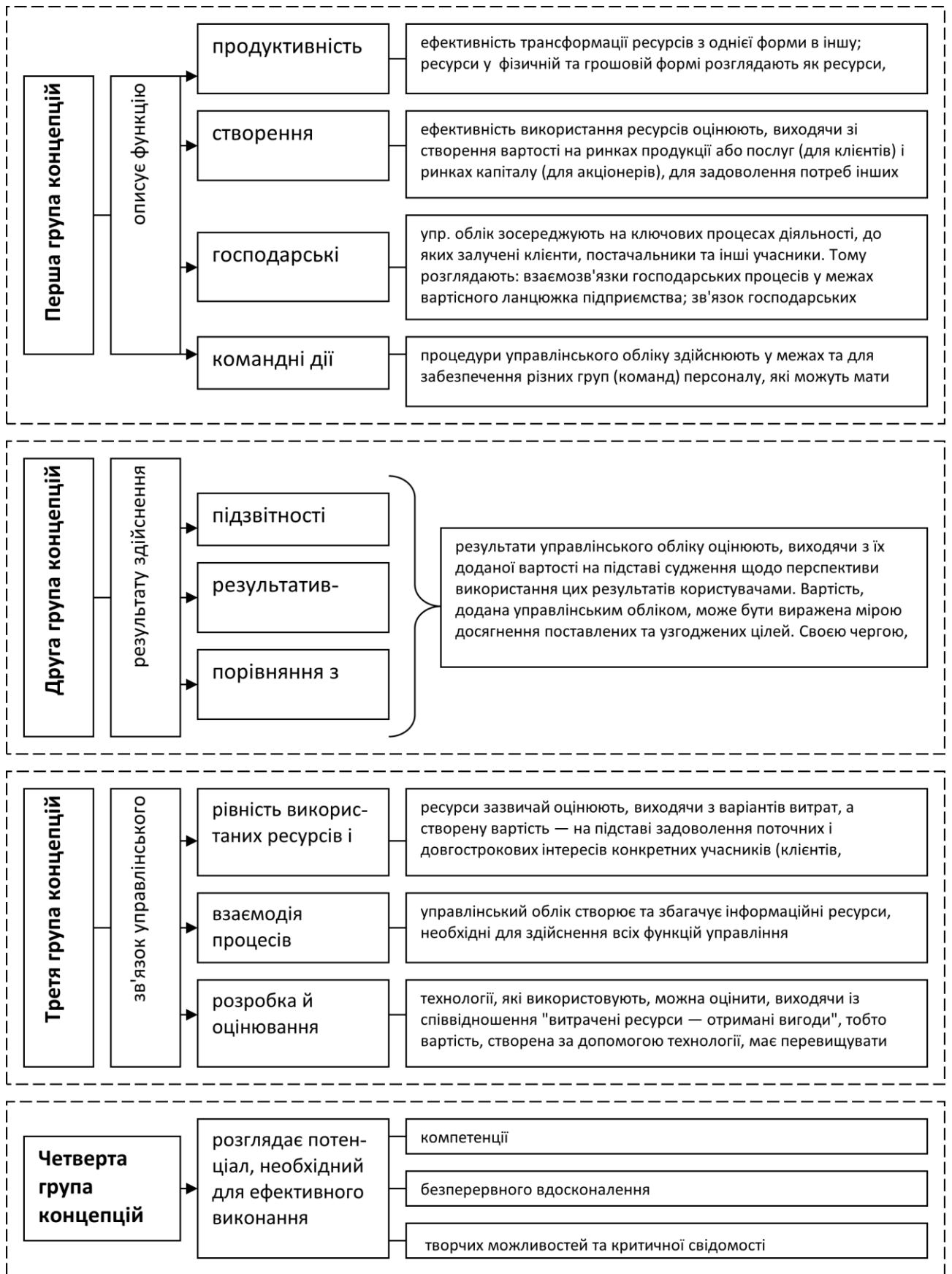


Рис. 1.5. Концепція підсистем УО

Тому функціональність УО забезпечує ефективність використання ресурсів і створенні інформаційної цінності для учасників бізнес-процесів. Організація системи УО повинна забезпечувати ефективні результати функціонування.

1.2. Техніко-економічне обґрунтування ТзОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмбХ»

ТзОВ «Леоні Ваерінг Системс УА ГмбХ» (далі ТзОВ «Леоні») розміщене в Стрию Львівської області. Це товариство лише підрозділ загального відділення LEONI, яке працює з 2003 року. Оснащене підприємство сучасними технічними, логістичними й побутово-обслуговуючими підрозділами. Є одним із найбільших у сфері капіталовкладень у виробництво Львівської області, інвестиції у завод склали понад 65 млн. євро. Дане товариство – це лідируючий проект у сфері виробництва автомобільного електрообладнання.

У фінансовій діяльності ТзОВ «Леоні» на тактичному рівні вирішує завдання: виконання поточних зобов'язань та забезпечення активами для ефективної діяльності. Для цього оцінюється стан товариства: короткостроковий та довгостроковий його розвиток. Перший, як правило діагностується через показники платоспроможності – здатності своєчасно сплачувати зобов'язання контрагентам. Способів погашення якої існує багато, через це нашим завданням була критична оцінка практики та пошук найефективніших для ТзОВ «Леоні». Методика оцінки полягала у порівнянні активів та пасивів у короткостроковому проміжку.

Вивчаючи співвідношення коефіцієнтів поточних активів і пасивів за декілька періодів, ми визначили структуру балансу та тенденції його ліквідності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Балансова ліквідність ТзОВ «Леоні»

Актив	На початок періоду (грн)	На кінець періоду (грн)	Пасив	На початок періоду (грн)	На кінець періоду (грн)	Платіжний надлишок (+) або нестача (-)	
						на початок періоду (грн)	на кінець періоду (грн)
Група А ₁ (грошові кошти)	4933872	4037311	Група П ₁ (кредиторська заборгованість, кредити банку, строк повернення яких настав)	5337850	4152092	403978	114781
Група А ₂ (дебіторська заборгованість, готова продукція)	14 615	20 190	Група П ₂ (короткострокові кредити банку)	0	0	-14615	-20190
Група А ₃ (виробничі запаси, незавершене виробництво)	15309	0	Група П ₃ (довгострокові кредити і позики)	-233463	121516	-218154	121516
Група А ₄ (необоротні активи)	0	0	Група П ₄ (постійні пасиви)	1746	11	1746	11
Баланс	5146774	4275403	Баланс	5146774	4275403	—	—

У ліквідності ТзОВ «Леоні» поточні зобов'язання перевищують оборотні активи. Порівняння однієї групи балансових параметрів А₂→Р₂ і А₁→Р₁ відповідає стандарту абсолютної ліквідності. За параметром А₃ → Р₃ є недоплата, яка збільшилась наприкінці на 121516 грн. Через уповільнення надходжень від реалізації, збільшилась поточна заборгованість. Зростання груп А₂ і П₂ не впливає на ознаки нерівностей, оскільки, очікувана прибутковість боржника перевищує величину короткострокової заборгованості. Через цю ознаку, нами застосовано аналітику оцінки оборотних активів, через дослідження групи запасів за складом та розуміння ступеня надійності контрагентів реалізації.

Підсумкова інформація про оборотні активи у таблиці 1.2 показує, як змінювались ліквідні активи, і яка частина активів групи (A1) і (A2) використані для їхнього покриття.

Таблиця 1.2

Оцінка оборотних активів ТЗОВ «Леоні»

№ рядка	Елементи оборотних активів	На початок періоду		На кінець періоду		Зміни за період	
		грн.	% до величини оборотних активів	грн	% до величин и оборотних активів	грн (гр. 3 — гр. 1)	% (гр. 4 — гр. 2)
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Грошові кошти та їх еквіваленти	4933872	95	4037311	94	-896561	-1
2	Дебіторська заборгованість	42385	2	37361	1,9	-5024	-0,1
02.Січ	У тому числі сумнівна	-	-	-	-	-	-
3	Товари	154023	2	200613	4	46590	2
03.Січ	У тому числі ті, що не користується попитом	-	-	-	-	-	-
4	Виробничі запаси	15309	0,7	-	-	-	-0,7
04.Січ	У тому числі залежані	-	-	-	-	-	-
5	Незавершене виробництво	-	-	-	-	-	-
6	Витрати майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-
7	Разом активи, що важко реалізуються (сума рядків 2.1, 3.1, 4.1, 5 і 6)	-	-	-	-	-	-
8	Усього оборотні активи	5146774	100	4275403	100	-871371	-

Обчислення коефіцієнта ліквідності ТЗОВ «Леоні» дозволило оцінити, співвідношення оборотних активів й поточних зобов'язань:

$$K_{п.л} = \frac{OA}{КП} \quad (1.1)$$

де *OA* – оборотні активи;

КП – короткострокові пасиви.

$$K_{п.л2019} = \frac{5146774}{5337850} = 0,96;$$

$$K_{n.l.2020} = \frac{4275403}{4152092} = 1,02.$$

Розрахунок коефіцієнта для ТзОВ «Леоні» демонструє достатній рівень за поточний період.

Важливим стандартом ліквідності є відношення грошових коштів до поточних зобов'язань через коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$K_{a.l} = \frac{ГК}{КП}, \quad (1.2)$$

де *ГК* – грошові кошти,
КП – поточні зобов'язання.

Цей коефіцієнт демонструє частку заборгованості, яку можна негайно погасити готівкою. Теоретично-достатнім коефіцієнтом абсолютної ліквідності є показник 0,2-0,35, тобто наразі підприємство може погасити 20-30% свого боргу, який називають коефіцієнтом платоспроможності.

$$K_{a.l.2019} = \frac{4933872}{5337850} = 0,92;$$

$$K_{a.l.2020} = \frac{4037311}{4152092} = 0,97.$$

Коефіцієнта абсолютної ліквідності ТзОВ «Леоні» у 2019 р. демонструє можливість погашення поточної заборгованості на 92%. У 2020 році на 97%, що значно вище норми.

Оцінюючи платоспроможність ТзОВ «Леоні» нами використані й абсолютні показники, що передбачало оцінку *ВОК* – власних оборотних коштів. Діагностика *ВОК* характеризує ту частину капіталу, яка покриває активи з оборотністю менше року. Обчислення показника враховує структуру активів та джерел:

$$ВОК = ОА - КП \quad (1.3)$$

$$ВОК_{2019} = 5146774 - 5337850 = -191076 \text{ грн.}$$

$$ВОК_{2020} = 4275403 - 4152092 = 123311 \text{ грн.}$$

Розрахунок *ВОК – власних оборотних коштів* ТзОВ «Леоні» у 2019 році не підтримує поточні активи, нестача становить 191 076 грн. У 2020 році наявні оборотні активи 123 311 грн. після погашення боргів.

Для розуміння забезпеченості ТзОВ «Леоні» ВОК на поточну перспективу, нами обчислено показник K_3 :

$$K_3 = \frac{\text{ВОК}}{\text{ОА}} \quad (1.4)$$

Тобто діагностовано частку оборотних активів, які фінансується ВОК.

$$K_{3_{2019}} = \frac{-191076}{5146774} = -0,03;$$

$$K_{3_{2020}} = \frac{123311}{4275403} = 0,02.$$

У 2019 році 3% оборотних активів забезпечено кредитними ресурсами. Ситуація покращилася, тому в 2020 році – лише 2% оборотних активів забезпечено зобов'язаннями.

Наступним показником є маневреність операційного капіталу, який представляє частку оборотних активів з абсолютною ліквідністю:

$$M_{\text{ф.к}} = \frac{\text{ГК}}{\text{ВОК}} \quad (1.5)$$

$$M_{\text{ф.к.2019}} = \frac{4933872}{-191076} = -25,82;$$

$$M_{\text{ф.к.2020}} = \frac{4275403}{123311} = 34,67.$$

Динамічне зростання показника в 2020 році вважається позитивним. Індикаційне значення цього показника на встановлюється підприємством з урахуванням потреби у ресурсах.

Нами зауважено, що при балансуванні дебіторської та кредиторської заборгованостей інші оборотні кошти покриваються ($K_{н.з.}$) – власними та запозиченими джерелами. Але домінують у цій частині запаси, через це ми рекомендуємо порівнювати з ними вартість ВОК. Мінімально-використана межа за показником – 50%.

$$K_{п.з} = \frac{ВOK}{3} \quad (1.6)$$

Нами вивчено можливість оцінки платоспроможності ТзОВ «Леоні» на основі оцінки дискримінантного показника:

$$Q = -0,16V_1 - 0,22V_2 + 0,87V_3 + 0,1V_4 - 0,24V_5, \quad (1.7)$$

$$\text{де } \acute{O}_1 = \frac{\text{Грошові кошти} + \text{Дебіторська заборгованість}}{\text{Підсумок балансу}}; \quad (1.8)$$

$$\acute{O}_2 = \frac{\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові пасиви}}{\text{Підсумок балансу}}; \quad (1.9)$$

$$\acute{O}_3 = \frac{\text{Фінансові витрати}}{\text{Виручка від реалізації}}; \quad (1.10)$$

$$\acute{O}_4 = \frac{\text{Витрати на персонал}}{\text{Прибуток після оподаткування}}; \quad (1.11)$$

$$\acute{O}_5 = \frac{\text{Прибуток до сплати відсотків і податків}}{\text{Позиковий капітал}}. \quad (1.12)$$

Імовірності затримки платежу (значень Q) наведені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Імовірність затримки платежів

Значення Q	0,21	0,48	0,002	- 0,026	- 0,068	- 0,087	- 0,107	0,131	- 0,164	
Імовірність затримки платежів, %	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10

На практиці можливі ситуації неможливості покриття боргів, тому ми запропонували прогнозувати можливість такого сценарію, використавши коефіцієнт відновлення.

$$K_{в.в} = \frac{K_{п.л}^{п.п} + \frac{6(3)}{T}(K_{п.л}^{к.п} - K_{п.л}^{п.п})}{K_{п.л}^н}, \quad (1.13)$$

де $K_{п.л}^{п.п}$, $K_{п.л}^{к.п}$ – фактичний коефіцієнт поточної ліквідності на початок і кінець;

$K_{п.л}^н$ – нормативний рівень коефіцієнта;

T – тривалість звітного періоду;

$6(3)$ – період встановлення (втрати) платоспроможності, міс.;

$$K_{в.в.2020} = \frac{0,96 + \frac{6}{12} * (1,02 - 0,96)}{1,5} = 0,72;$$

Розрахунок демонструє, що у 2020 р. показник не досягне нормативу, оскільки становить 0,72.

В теорії запропоновано використання фінансових коефіцієнтів для оцінки платоспроможності. Нами з цією метою застосовано експерто-оцінювані коефіцієнти:

- *оборотність запасів:*

$$R_1 2019 = \frac{9515610}{184972,5} = 51,44;$$

$$R_{12011} = R_1 2020 = \frac{9015405}{199160,5} = 45,26;$$

- *поточної ліквідності:*

$$R_2 2010 = R_2 2019 = \frac{5146774}{5337850} = 0,96;$$

$$R_2 2011 = R_2 2020 = \frac{4275403}{4152092} = 1,02.$$

- *структури капіталу:*

$$R_3 2019 = \frac{288231,5}{4621123,5} = 0,06;$$

$$R_{32010} = R_3 2020 = \frac{22091}{4688997,5} = 0,005$$

- *рентабельності:*

$$R_4 2019 = \frac{482819}{4909355} = 0,09;$$

$$R_4 2020 = \frac{562238}{4711088,5} = 0,11;$$

- *ефективності:*

$$R_5 2019 = \frac{482819}{9515610} = 0,05;$$

$$R_5 2020 = \frac{562238}{9015405} = 0,06;$$

Отже, формула для оцінки фінансової стійкості матиме вигляд

$$N = 25R'_1 + 25R'_2 + 20R'_3 + 20R'_4 + 1025R'_5, \quad (1.14)$$

$$\text{де } R'_i = \frac{\text{Фактичне значення показника } R_i}{\text{Нормативне значення цього показника}}. \quad (1.15)$$

$$N_{2019} = 25 * 51.44 + 25 * 0.96 + 20 * 0.06 + 20 * 0.09 + 1025 * 0.05 = 1286 + 24 + 1.2 + 51.25 = 1362.45$$

$$N_{2020} = 25 * 45.26 + 25 * 1.02 + 20 * 0.005 + 20 * 0.11 + 1025 * 0.06 = 1131.50 + 25.50 + 0.10 + 61.50 = 1218.6$$

Норм. значення коефіцієнта також встановлюється самостійно товариством. У розрахунку використано коеф. 25,20,10 – як частки впливу факторів. Обчислення довело, що для ТзОВ «Леоні» у 2019 та 2020 р.р. $N > 0$, що демонструє стабільність фінансової ситуації.

Висновки до розділу 1

УО надає відповідну підтримку у сферах, важливих для компанії: оптимізації діяльності, визначенні напрямків розвитку компанії, плануванні фінансових потоків, формуванні стратегій ресурсного та загально-організаційного планування.

Зрозуміло, що ефективна система УО має забезпечуватись ефективною обробкою даних з мультифункціональних джерел, що можна зrealізувати через спеціалізовані ІТ-рішення. Різного рівня менеджмент часто потребує перехресних даних з урахуванням різних категорій інформації, які належать до різних програмних продуктів. Через це ключове завдання систему УО можна назвати системою підтримки управління, що є очевидним через надання керівництву потрібну інформацію. Ступінь інтеграції рішень, що використовуються в компанії, завданням яких є підтримка бізнес-процесів, визначає якість та ефективність управлінського обліку. Чим гірше організована обробка даних для керівництва, тим пропорційно меншими будуть конкурентні переваги бізнес-одиниці. Погано організована інтеграція завищує операційні витрати з підготовки внутрішньо-звітної інформації, збільшує ризик неправильних рішень.

ТзОВ «Леоні» - це лише підрозділ загального відділення LEONI, яке працює в Львівській області (м. Стрий) з 2003 року. Є одним із найбільших у сфері капіталовкладень у виробництво цієї області, інвестиції склали понад 65 млн. євро. Це лідируючий проект у сфері виробництва автомобільного електрообладнання.

У ліквідності ТзОВ «Леоні» поточні зобов'язання перевищують оборотні активи. Порівняння однієї групи балансових параметрів $A_2 \rightarrow P_2$ і $A_1 \rightarrow P_1$ відповідає стандарту абсолютної ліквідності. За параметром $A_3 \rightarrow P_3$ є недоплата, яка збільшилась наприкінці на 121516 грн. Через уповільнення надходжень від реалізації, збільшилась поточна заборгованість. Зростання груп A_2 і P_2 не впливає на ознаки нерівностей, оскільки, очікувана прибутковість боржника перевищує величину короткострокової заборгованості. Через цю

ознаку, нами застосовано аналітику оцінки оборотних активів, через дослідження групи запасів за складом та розуміння ступеня надійності контрагентів реалізації.

Коефіцієнта абсолютної ліквідності ТзОВ «Леоні» у 2019 р. демонструє можливість погашення поточної заборгованості на 92%. У 2020 році на 97%, що значно вище норми.

У 2019 році 3% оборотних активів забезпечено кредитними ресурсами. Ситуація покращилася, тому в 2020 році – лише 2% оборотних активів забезпечено зобов'язаннями.

Обчислення коеф. фінансової стійкості для ТзОВ «Леоні» демонструють стабільність фінансової ситуації, адже у 2019 та 2020 р.р. він більший 0.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ

2.1. Організація управлінського обліку процесів

Основна діяльність ТЗОВ «Леоні» базується на виробництві, постачанні й реалізації. Ці процеси об'єднують різні операції. Диверсифікуючі потреби користувачів сприяли поділу обліку й виділення поряд із моделлю фінансового обліку, модель управлінського обліку. Завдяки цьому стало можливим задовольнити інформаційні потреби широкого кола користувачів у різні часові та терміни. Чинні нормативні акти, а в разі системи управлінського обліку індивідуальні потреби користувачів інформації визначають корисність сформованої інформації в оцінці фінансового стану та прийняття управлінських рішень.

Виникнення та розвиток управлінського обліку пов'язаний з критикою традиційної моделі обліку, загалом це:

а) неможливість зворотного зв'язку між вхідними та вихідними даними (обліковими документами та одержувачами інформації), через це облік не можна розглядати як цілісну інформаційну систему;

б) відсутність механізмів зміни параметрів, що ускладнює використання інформації, отриманої з системи традиційного обліку в суміжних сферах;

в) відсутність багатьох аналітичних функцій, які обмежені обліковими записами, що ускладнює підтримку процесів управління.

Виробництво як процес продуцент найбільшої за обсягом інформації для системи УО сформований з певних компонентів, якими є ресурси (рис. 2.1). елементи підсистеми «виробництво» поділяються на дві великі групи: матеріальні, нематеріальні й людські. Перші – це предмети й засоби, а другі – це сама праця (людський капітал).

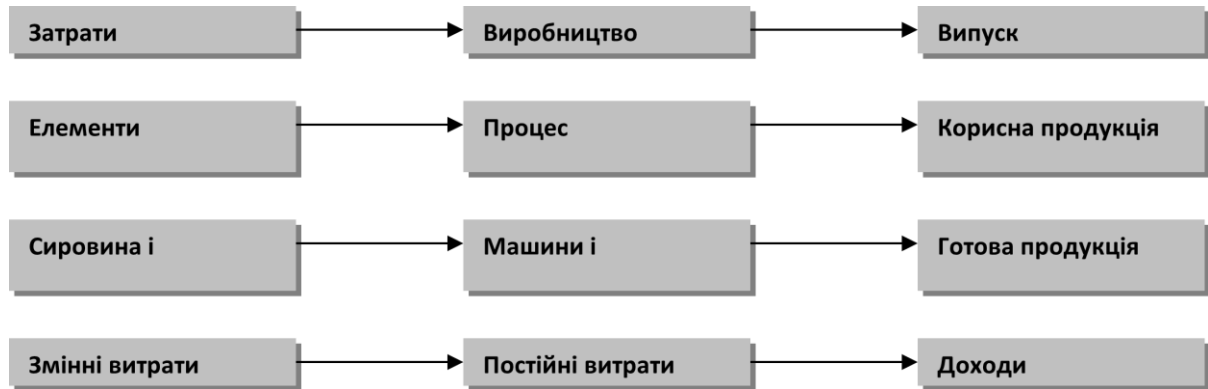


Рис. 2.1. Елементи виробничого процесу

Постачання є початковим етапом від якого загалом залежать всі інші процеси. Основним його елементом є матеріальна складова. Матеріали обмежуються за обсягом, оскільки в іншому випадку відбувається відволікання надлишкової маси оборотних активів. Тому перед управлінням та УО зокрема, стоять певні завдання:

- обчислення витрат на запаси (вибір методу оцінки);
- оцінка показників витрат;
- процедури УО та контролю;
- застосування ефективних концепцій.

Процес виробництва – акумулює базову інформацію щодо витрат. Є важливим, бо ефективність загалом, залежатиме від його якості. Основні дії процесу УО: співставлення витрат та результатів; детальне вивчення майбутніх витрат, які щодень змінюються під впливом інфляції; оцінка діяльності підрозділів.

Таким чином, керуваність витрат – є елементом ефективності, тому не застосовуючи необхідні інструменти, методики для УО, неможливо досягнути ефекту в даному процесі (рис. 2.2).

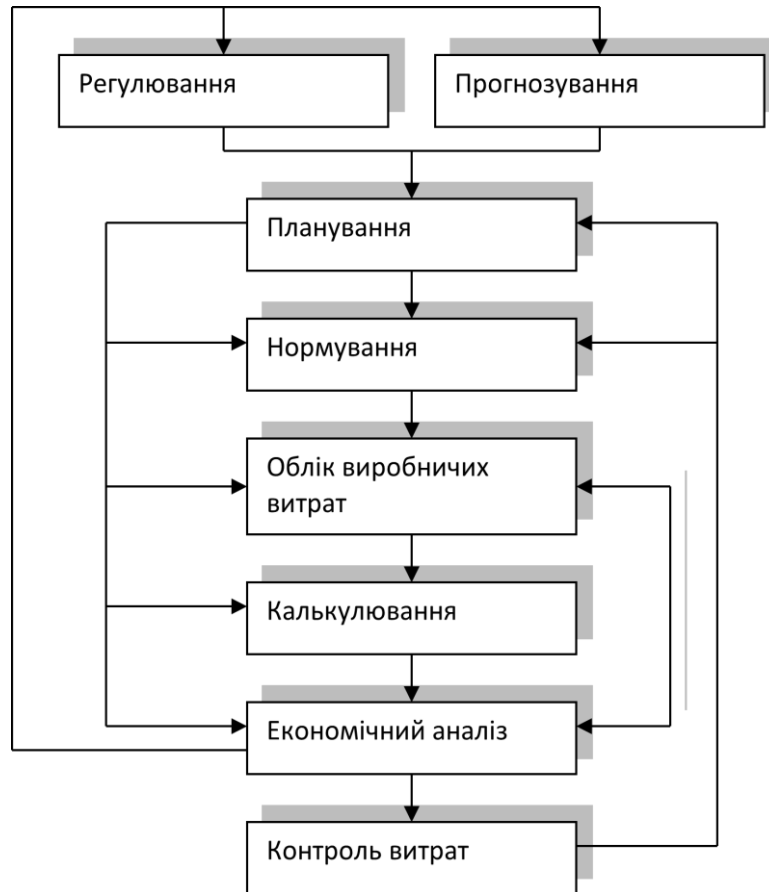


Рис. 2.2. Елементи управління собівартістю

Технологічно-обумовлені витрати є ядром системи УО. Його вимірниками є не лише вартісні номенклатури, а й інші, через значний набір інструментів:

- 1) Виробничі процеси – кількісний вимір.
- 2) Планування й нормування витрат.
- 3) Оцінка й групування.
- 4) Аналіз і контроль.
- 5) Класифікація за встановленими номенклатурами.
- 6) Формування внутрішньої звітності.

Ці процеси поєднуються повсякчас із процедурою контролю та регулювання (негайне корегування до запланованих показників), прийняття рішень щодо покращення елементів та керованої системи загалом.

Реалізація – є логічним подовженням процесу виробництва, адже готовий продукт перебуває фізично у двох процесах (для виробничого – завершальна стадія, а для збутового – початкова).

Ми розуміємо, що збутова діяльність є ширшою за реалізаційну, бо щонайменше поєднує поняття просування продукту на ринки, притаманне поняттю системи маркетингу. Цей процес прямо впливає на отриманий результат, від нього залежить ефективність загалом. Він полягає на можливості оцінити й дослідити товар; створити канали комунікації споживачів; обґрунтувати ціну та розподіл за продуктом; контролювати всі етапи тощо. Тому до умовного кругообігу засобів в даному процесі віднесемо всі можливі ресурси. Цей факт накладає відповідальність за процес, його якість у досягненні результату.

2.2. Оцінка впливу зміни витрат

Центральним залишається питання управління витрат, незалежно та відособлено від процесів, а також як елементи процесу зокрема. Тому необхідно здійснити постійно повторювані дії з планування, організації та контролю процесів УО витрат. Змінюваність у поведінці витрат, впливає на виробництво й кінцевий результат.

Враховуючи важливість вивчення витрат, нами досліджено їхня можлива змінюваність для ТзОВ «Леоні». Об'єктом в першу чергу були постійні витрати, зважаючи на їхній обсяг в собівартості. Їхня поведінка виглядатиме як крива, обсяг на одиницю продукту корелюються із зміною обсягу виробництва (рис. 2.3), а поведінка відносно загального обсягу залишатиметься незмінною (рис.2.3).

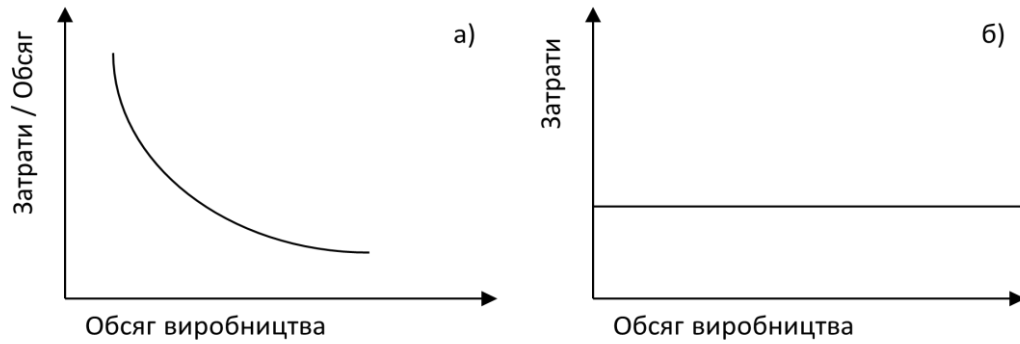


Рис. 2.1. Поведінка постійних витрат

Спостереження за змінюваністю витрат, дозволило простежити їхню основну залежність для ТзОВ «Леоні» (табл. 2.1). До постійних витрат товариства слід віднести амортизацію, зарплату адміністрації, орендну плату за майно адмінпризначення тощо.

Таблиця 2.1

Залежність постійних витрат

Обсяг, кг.	Постійні затрати на одиницю	Загальні постійні затрати
1	500	500
2	250	500
5	100	500
10	50	500
20	25	500
21	23,8	500
30	16,7	500
40	12,5	500
50	10	500
100	5	500

На змінюваність й нестабільність витрат впливає час: кореляція за коротким часовим відрізком полягає в тому, що в короткому періоді, максимізується вірогідність віднесення витрат до групи постійних. Для тривалого відрізка (більше року) ця залежність зникатиме, бо під впливом зовнішніх факторів постійність витрат змінюватиметься.

Підтвердження знаходить аксіома (враховуючи дані табл.) щодо стійкості постійних витрат та зменшення їх частки у залежності від обсягу виробництва. Але питання темпів змін витрат для ТзОВ «Леоні» потребує глибшого дослідження, бо згруповані дані показали:

$$\frac{\text{ріст обсягу виробництва}}{\text{одиниця готової продукції}} \rightarrow 1 - 2; 20 - 21$$

$$\text{темпи уповільнюються} = 2(2/1); 1,05(21/20)$$

$$\text{темпи зниження постійних витрат} = \text{обсягу виробництва} : 250/500 = 0,5; 8/25 = 0,95$$

Вивчення поведінки витрат необхідне для ТзОВ «Леоні», бо може з вірогідністю стати фундаментом при плануванні ресурсної бази для виробничого процесу.

Детальніше дослідження поведінки постійної складової витрат, доводить що їх рівень може змінюватись через перевищення критичного рівня обсягу діяльності (максимізації виробництва). Найбільш розповсюдженим є поведінка витратно-ступінчатата (рис. 2.4), відповідно матимуть місце витрати на півзмінні та напівпостійні.



Рис. 2.4. Поведінка постійної складової при максимізації виробництва

Взм – змінні витрати – їхня змінюється пропорційно зміні обсягу виробництва

Зважаючи на дане правило, ми припустили:

збільшення обсягу виробництва вдвічі призведе до збільшення змінних витрат вдвічі

ТзОВ «Леоні» в ділянці 5 виготовляє 100 м мережевого кабеля. Витрати сировини – 200, відповідно на обсяг 500 витратили – 1000 (500*200).

Для наочності (рис. 2.5.1) відобразимо лінійну функцію змінюваних витрат загальної величини та постійної величини (рис. 2.5.2).

Отже, якщо на ділянці 5 збільшити обсяг на 30%, змінювані витрати пропорційно зростуть. При зростанні виробництва на 30%, обсяг та вартість сировини теж зростатиме (якщо обсяг зросте на цю ж величину).

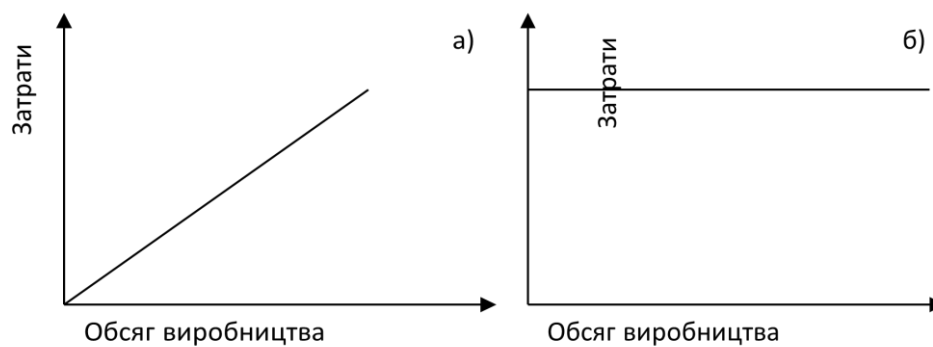


Рис. 2.5. Поведінка змінюваних витрат

Враховуючи вихідні дані, ми сформуваємо зазначену залежність в абсолютному вимірі (табл. 2.5).

Таблиця 2.2

Залежність обсяг та змінних витрат

Обсяг виробництва, м.	Змінні затрати на одиницю продукції, грн.	Сумарні змінні затрати, грн.
1 000	100	100 000
2 000	100	200 000
3 000	100	300 000
4 000	100	400 000

Але на практиці дана залежність може коригуватись через зміну ціни на обсяг сировини (із зростанням величини партії ціна за одиницю

зменшуватиметься). Однозначно, залежність може порушитись через коригування складових.

2.3. Відображення витрат в обліково-контрольному середовищі

Вимоги менеджменту окремого суб'єкта обумовлюють вибір методики обчислення собівартості та застосування контрольних процедур. Загалом УО та контроль зачіпає всі процеси, де виникають витрати. Загалом, відбуваються певні процедури, які дозволяють систематизувати необхідні дані про рівень витрат та індивідуальні особливості собівартості. Теорія пропонує різні інструменти УО, які різняться в залежності від деталізації витрат.

Загальних правил в аналітиці УО не може бути, бо кожний суб'єкт та його підрозділі наділені відповідними ознаками та особливостями, що їх відрізняє та, відповідно, спотворює правила. Технологія й організація (їхній вибір із множини) дає відхилення в методиці УО. Але існує єдине ядро, що займає основу УО витрат (рис. 2.6): вид та галузь діяльності, організаційна структура й особливості технічного та технологічного характеру.

Зауважемо, що для ТзОВ «Леоні» доречним є доповнення номенклатур в первинній документації для детальнішого розгортання інформації про витрати в певний часовий проміжок. Можливості аналітичності лише допоможуть виявити необґрунтоване перевищення чи відповідний неврахований резерв. Це центри витрат або відповідальності для зниження перевитрат та відповідних вузьких місць.

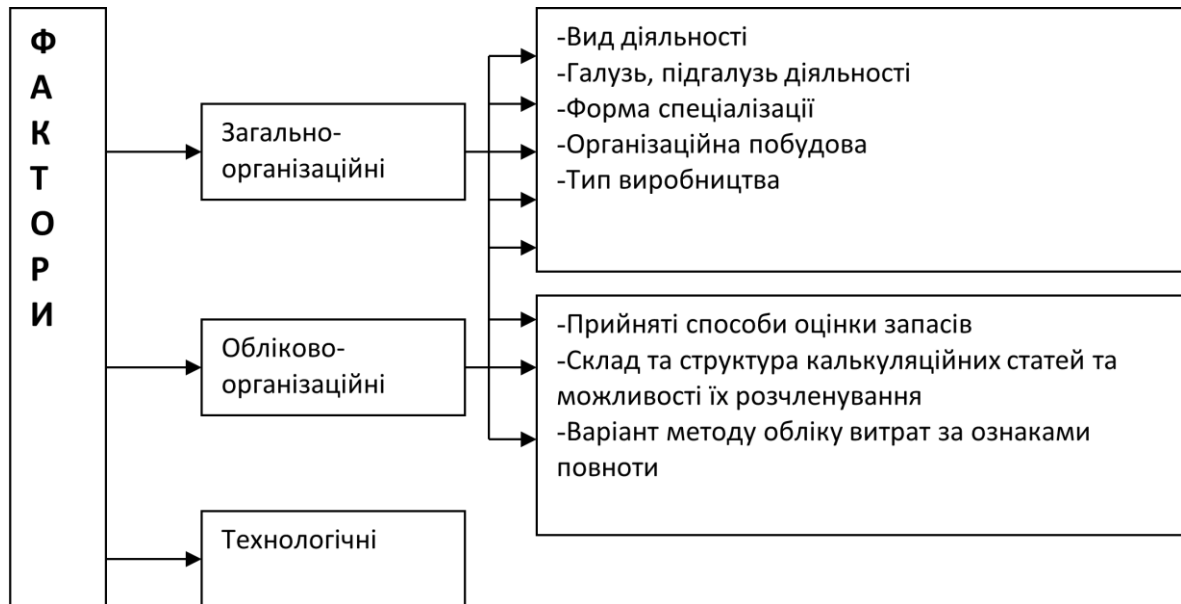


Рис. 2.6. Фактори впливу на УО витрат

Для формування вартості продукту необхідно використати спеціально вибраний метод, який полягає в калькулюванні. Загалом на підприємствах існує їхній вибір, який залежить від особливостей технології. Для ТзОВ «Леоні» найприйнятнішим є позамовний метод. На підприємстві домінує виробництво складний виробів з різними дрібними складовими. Загальний показник собівартості тут формується з часткових вартостей складових. Основні вимоги представлено на рис. 2.7.

Характеристикою методу – є визначення собівартості за разовим замовленням. Собівартість одиниці виробу дорівнює частині загальної вартості, поділеній на кількість продукції на замовлення після виконання замовлення. Якщо на кінець періоду замовлення виконано не повністю, то загальна вартість, відображена в картці витрат, і визнається незавершеним виробництвом.

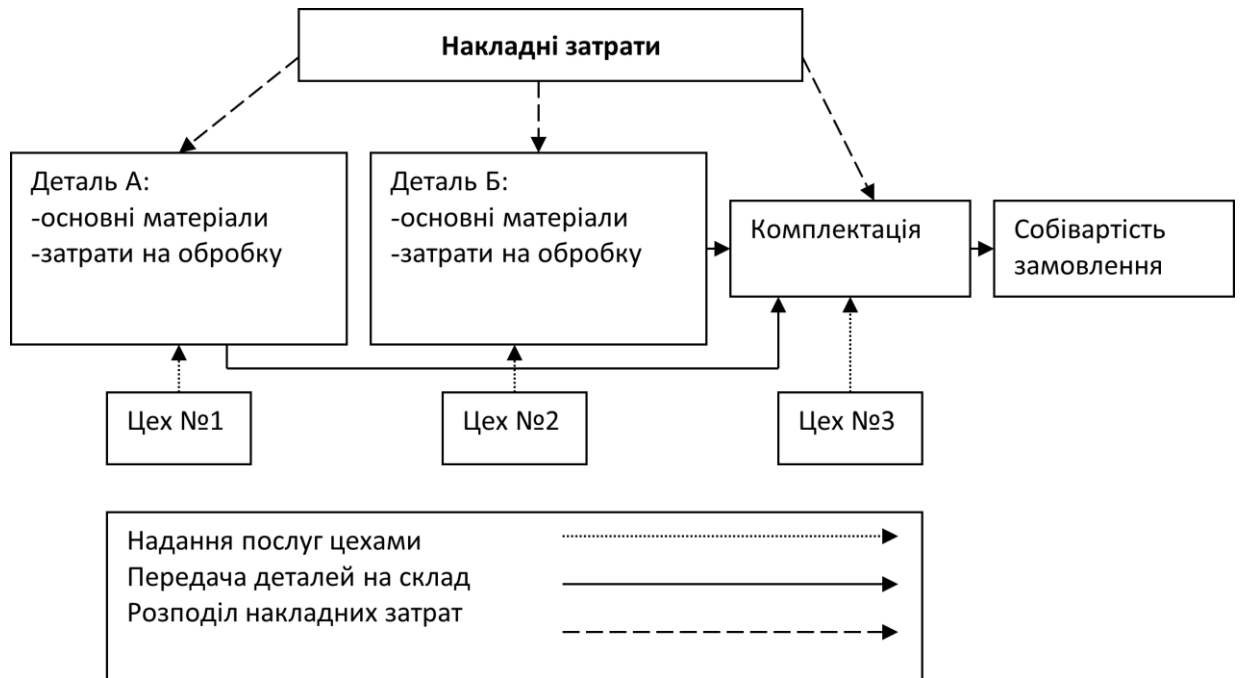


Рис. 2.7. Особливості позаомовного методу

Облікові записи за методом наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні записи за позаомовним методом

Пор №	Господарська операція	Д-т	К-т	Сума
1	Списано на виробництво основні матеріали	23	201	5000
2	Нараховано заробітну плату	23	661	1 000
3	Списано загальновиробничі затрати	23	91	800
4	Передано готову продукцію на склад	26	23	6800
5	Списано собівартість замовлення	26	901	6800

Відповідно основні операції на синтетичних рахунках (рис. 2.8).

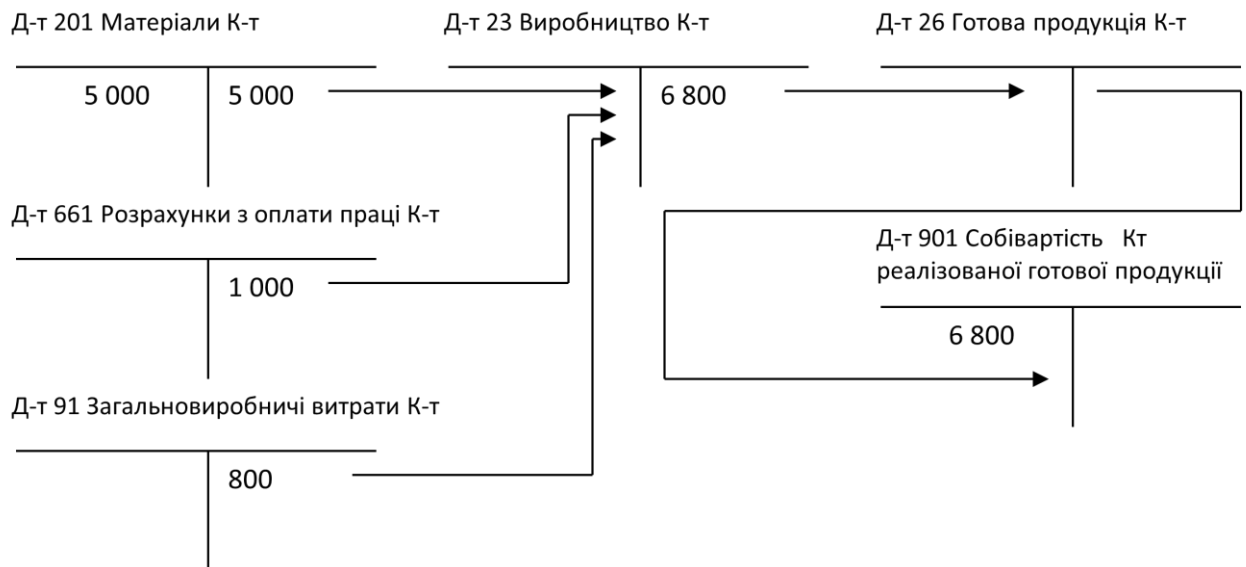


Рис. 2.8. Відображення витрат на замовленнями

Іноді на ТЗОВ «Леоні» здійснюють облік витрат за контрактом, що доречно за тривалого виконання операцій. При цьому існують проміжні виплати за актами замовника.

Тобто, за позамовним методом застосовуються правила:

- єдиний рах.23 для витрат;
- велика кількість аналітичних рахунків;
- формування витрат на одиничним замовленням.

Але при цьому виникають проблеми з обчисленням накладних витрат та їхнім включенням до собівартості. Невідповідність спонукає до відхилень та недостовірного підрахунку одиничних замовлень.

Поряд із відображенням в системі УО невід'ємним елементом є управлінський контроль (далі УК). Це елемент УО, що взаємодоповнюється з іншими елементами. Основне його призначення – бюджетування та контроль за ним. Вибірка за операціями визначається індивідуально. Але прийнятим є поділ на: разовий, поточний, періодичний (рис. 2.9).

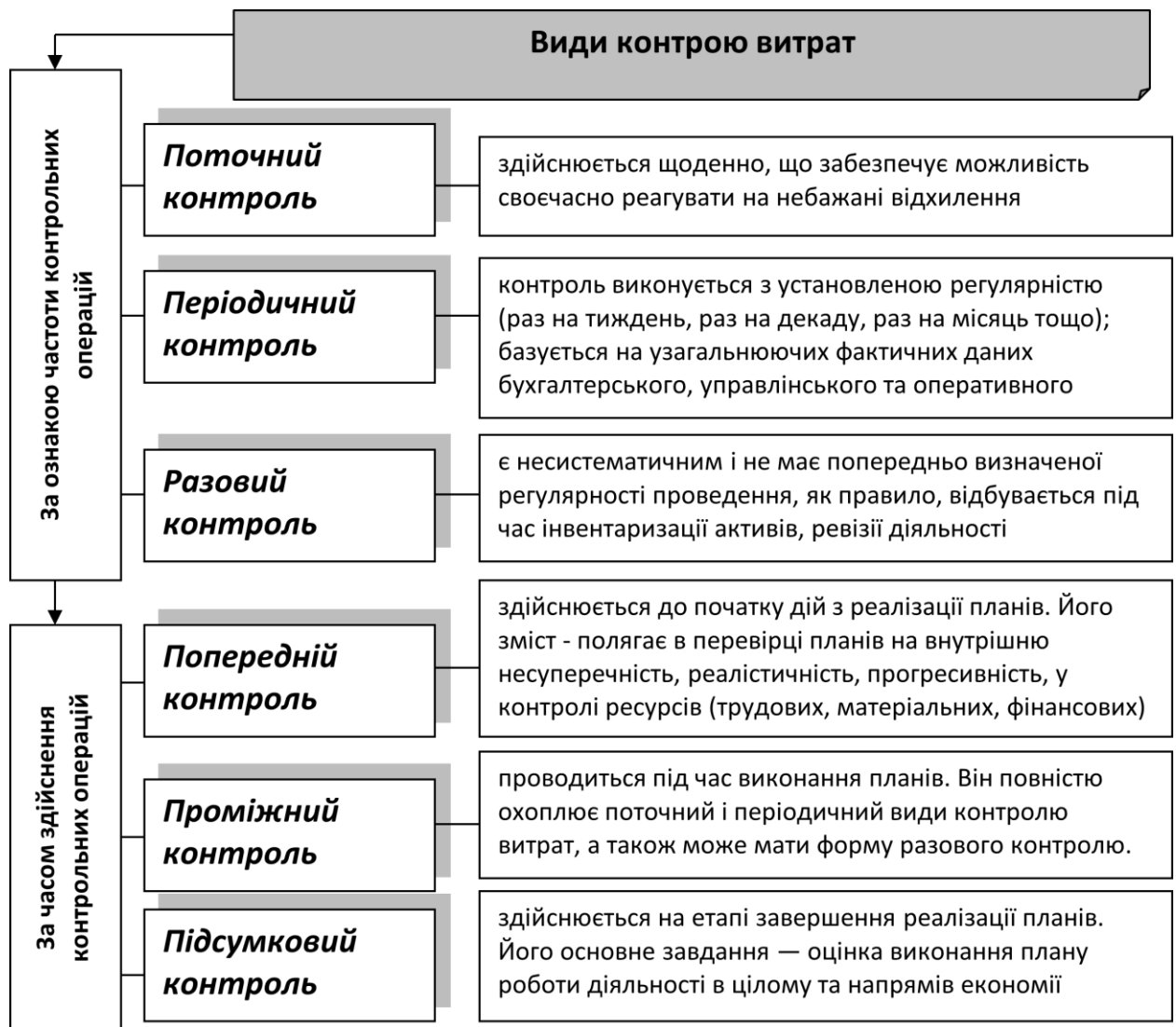


Рис. 2.9. Види контролю

Таким чином, контроль витрат, а особливо управлінський дає можливість вірно оцінити витрати, віднести їх до певного продукту, зосередити увагу на накладних витратах та визначити результату – ціну виробу для власних потреб.

Висновки до розділу 2

Процес виробництва – акумулює базову інформацію щодо витрат. Є важливим, бо ефективність загалом, залежатиме від його якості. Основні дії процесу УО: співставлення витрат та результатів; детальне вивчення майбутніх витрат, які щодень змінюються під впливом інфляції; оцінка діяльності підрозділів.

Таким чином, керованість витрат – є елементом ефективності, тому не застосовуючи необхідні інструменти, методики для УО, неможливо досягнути ефекту в даному процесі. Технологічно-обумовлені витрати є ядром системи УО. Його вимірниками є не лише вартісні номенклатури, а й інші, через значний набір інструментів.

Центральним залишається питання управління витрат, незалежно та відособлено від процесів, а також як елементи процесу зокрема. Тому необхідно здійснити постійно повторювані дії з планування, організації та контролю процесів УО витрат. Змінюваність у поведінці витрат, впливає на виробництво й кінцевий результат.

Враховуючи важливість вивчення витрат, нами досліджено їхня можлива змінюваність для ТЗОВ «Леоні». Об'єктом в першу чергу були постійні витрати, зважаючи на їхній обсяг в собівартості. Їхня поведінка виглядатиме як крива, обсяг на одиницю продукту корелюються із зміною обсягу виробництва, а поведінка відносно загального обсягу залишатиметься незмінною.

Вимоги менеджменту окремого суб'єкта обумовлюють вибір методики обчислення собівартості та застосування контрольних процедур. Загалом УО та контроль зачіпає всі процеси, де виникають витрати. Загалом, відбуваються певні процедури, які дозволяють систематизувати необхідні дані про рівень витрат та індивідуальні особливості собівартості. Теорія пропонує різні інструменти УО, які різняться в залежності від деталізації витрат.

Загальних правил в аналітиці УО не може бути, бо кожний суб'єкт та його підрозділі наділені відповідними ознаками та особливостями, що їх відрізняє та, відповідно, спотворює правила. Технологія й організація (їхній вибір із множини) дає відхилення в методиці УО. Але існує єдине ядро, що займає основу УО витрат: вид та галузь діяльності, організаційна структура й особливості технічного та технологічного характеру.

Зауважемо, що для ТзОВ «Леоні» доречним є доповнення номенклатур в первинній документації для детальнішого розгортання інформації про витрати в певний часовий проміжок. Можливості аналітичності лише допоможуть виявити необґрунтоване перевищення чи відповідний неврахований резерв. Це центри витрат або відповідальності для зниження перевитрат та відповідних вузьких місць.

РОЗДІЛ 3
ОЦІНКА ВИРОБНИЧОГО ПРОЦЕСУ ТА РЕЗУЛЬТАТІВ
ТзОВ «ЛЕОНІ»

3.1. Характеристика використаних методик оцінки

В дослідженні зроблено висновок про доцільність зниження собівартості на ТзОВ «Леоні», що відобразиться в подальшому позитивним чином на результати його діяльності. Тому, нами виділені фактори-індикатори діагностики: зниження непродуктивних витрат; перегляд та огрунтування норм витрат; корегування комплексних статей (рис. 3.1).

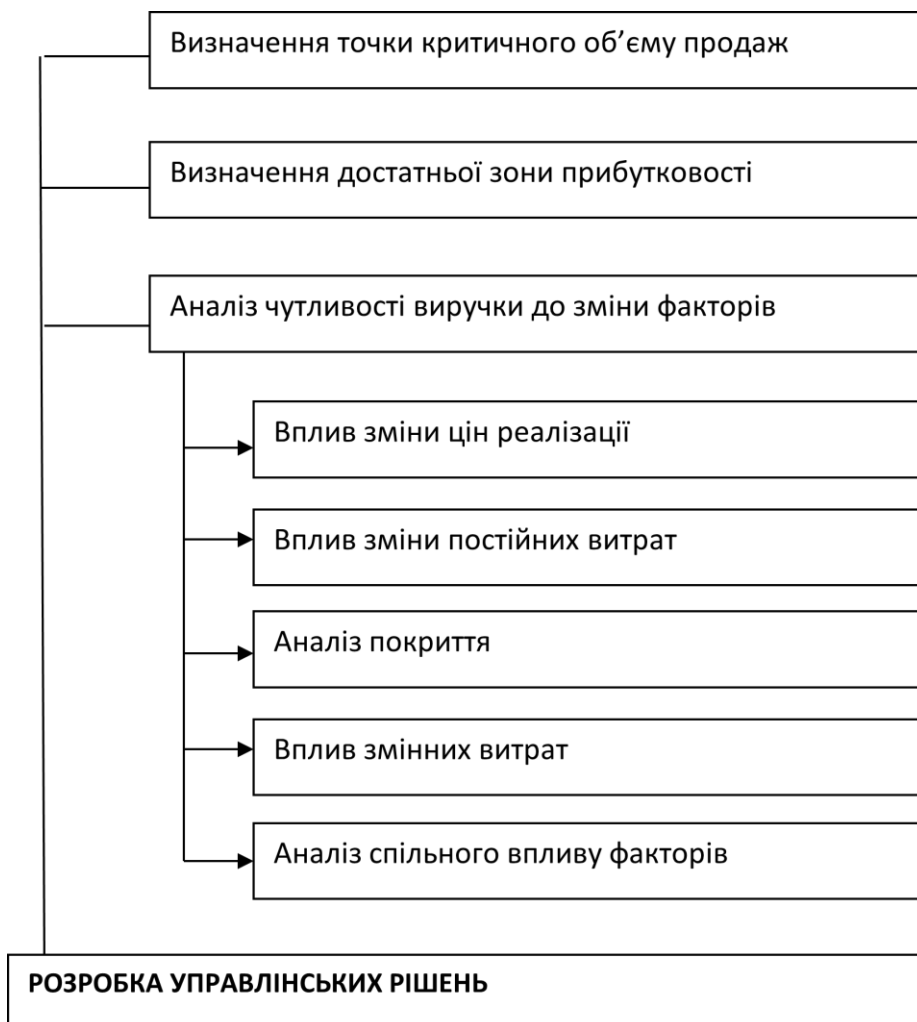


Рис.3.1. Оцінка “витрати-обсяг-прибуток”

Фундаментальним тут було вивчення схем формування витрат:

$$\text{витрати на 1 грн продукції} = \frac{\text{Повна собівартість}}{\text{Об'єм реалізації}} \quad (3.1.)$$

Індексний метод з урахуванням:

- витрати звітного періоду:

$$B_3 = \frac{\sum O_3 * CB_3}{\sum O_3 * Ц_3}, \quad (3.2.)$$

де O_3 – обсяг реалізованої продукції за звітний період;

CB_3 – повна собівартість;

$Ц_3$ – ціна реалізації.

- витрати базового періоду:

$$B_6 = \frac{\sum O_6 * CB_6}{\sum O_6 * Ц_6}, \quad (3.3.)$$

де O_6 – обсяг реалізованої продукції за базовий період;

CB_6 – повна собівартість;

$Ц_6$ – ціна реалізації.

- зміна витрат:

$$\Delta B = B_3 - B_6 = \frac{\sum O_3 * CB_3}{\sum O_3 * Ц_3} - \frac{\sum O_6 * CB_6}{\sum O_6 * Ц_6} \quad (3.4)$$

В процесі діагностики необхідно здійснити факторний аналіз витрат (табл. 3.1).

В дослідженні запропоновано аналіз управлінських моделей критичної точки витрат. Точку беззбитковості обчислено за методами:

1) математичний;

Виручка – Змінні витрати – Постійні витрати = Фінансовий результат
або

*Ціна 1 продукції * кількість продукції) – (змінні витрати на 1 продукції * кількість продукції) – постійні витрати = фінансовий результат*

$$P1 * Q - 3B1 * Q - PB = \Phi P \quad (3.5)$$

$$\text{Точка беззбитковості} = \frac{\text{Постійні витрати}}{\text{Маржинальний дохід на 1 - цю продукції}} \quad (3.6)$$

Таблиця 3.1

Факторне оцінювання витрат

Показники витрат на 1 грн. продукції	Рівень факторів		
	Обсяг реалізації	Зміна витрат	Ціни на продукцію
1. Витрати за базовий період	Б	Б	Б
2. Базові витрати в перерахунку на фактичний випуск	Ф	Б	Б
3. Фактичні витрати при базових цінах на продукцію	Ф	Ф	Б
4. Фактичні витрати	Ф	Ф	Ф

2) маржинальний;

Фундаментальною ознакою методу є «граничний дохід», різниця між виручкою та витратами, які змінюються. Отже, гранична вигода – сума витрат і результатів.

Перед ТзОВ «Ліоні» стоїть завдання організації діяльності з метою спроможності оплачувати постійні витрати й отримувати прибуток. Граничний дохід, який дорівнює витратам – підприємство досягнуло точки беззбитковості:

$$\text{маржинальний дохід} - \text{постійні витрати} = 0 \quad (3.7)$$

Беззбитковість можна оцінити через коефіцієнт маржинального доходу:

$$K_{MM} = \frac{\text{Маржинальний дохід від реалізації 1 - ці продукції}}{\text{Ціна 1 - ці продукції}} \quad (3.8)$$

Беззбитковість дорівнюватиме (вартісне вираження):

$$\text{Точка}_{\text{беззбитковості}} = \frac{\text{Постійні витрати}}{\text{Коефіцієнт маржинального доходу}} \quad (3.9)$$

3) графічний.

Методика дозволяє представити беззбитковість в просторовому виразі, побудувавши графік.

Оцінюючи беззбитковість ми звернули увагу на запас міцності – показник чутливості доходів до змінюваності факторів: витрат та реалізації (абсолютний вираз).

$$\text{запас міцності} = \text{обсяг реалізації} - \text{точка беззбитковості} \quad (3.10)$$

Відповідно коефіцієнт запасу міцності обчислюється як:

$$K_{зм} = \frac{\text{Запас міцності}}{\text{Запланована виручка від реалізації}} * 100\% \quad (3.11)$$

Така методи має місце при плануванні, тому ми рекомендували враховувати можливе змінювання реального рівня витрат та інших факторів впливу. Для цього запропонували прогнозувати ще й відповідний портфель відхилень. Зона безпеки розміститься, відповідно, неподалік критичної точки.

3.2. Аналіз критичного обсягу

Нами здійснено дослідження критичної точки ТзОВ «Ліоні», базуючись на врахуванні факторів (витрат, виручки та обсягів) та визначено дану точку для цього товариства. Дані для дослідження використано із однотипного найменування одного виду продукції (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Собівартість кабельної мережі (2020 р.)

№	статті калькуляції	критичні витрати	змінні витрати	постійні витрати
1	сировина	8235	8235	
2	основні матеріали	6560	6560	
3	допоміжні матеріали	1000	1000	
4	теплоенергія	2000	2000	
5	електроенергія	2357	2357	
6	заробітна плата осн.	5385	5385	
7	нарахування на з/п	3332	3332	
8	загальновиробничі в-ти	22619	22619	
9	адміністративні витрати	8246		8246
10	витрати на збут	951		951
	повна собівартість	65615	56418	9197
	товарна продукція	33590		
	випуск продукції (тис.кг)	1460		
	собівартість 1 кг	44,94	38,64	
	ціна реалізації	23		

Як обчислення беззбитковості сукупність витрат ми розділили на групи: змінні та постійні. На основі чого, оцінено критичну точку витрат та результату за визначеного обсягу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Інформація для оцінки беззбитковості

Тис.шт	0	500	1000	1500	2000
Виручка	0	11500	23000	34500	46000
Зм.в-ти	0	19320	38640	57960	77280
Пост.в-ти	9197	9197	9197	9197	9197
Сукупні в-т	9197	28517	47837	67157	86477
Фін.рез-т	-9197	-17017	-24837	-32657	-40477

Враховуючи ці дані, нами побудовано графік беззбитковості ТзОВ "Леоні" (рис.5.3).

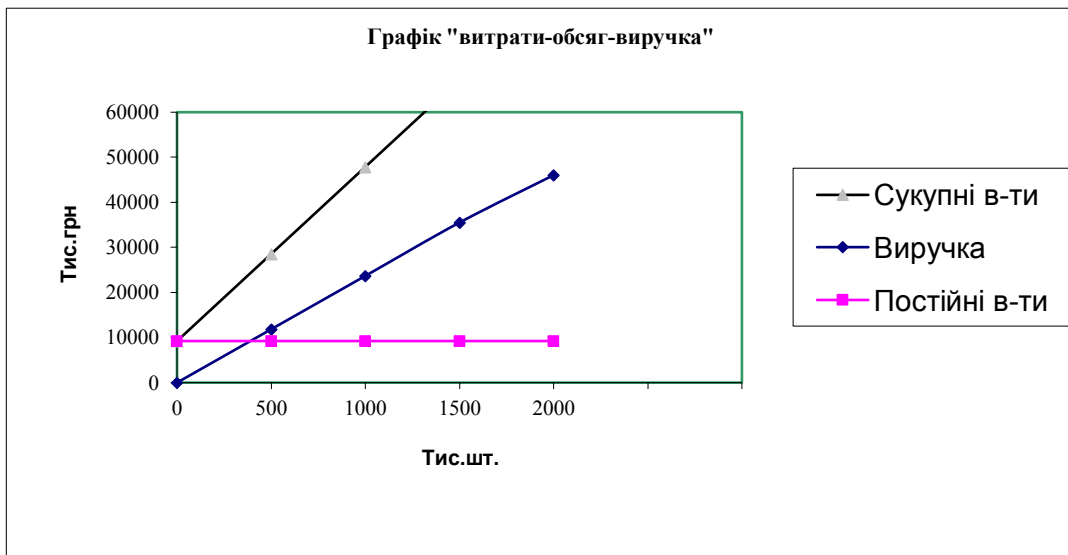


Рис. 5.3. Графік беззбитковості ТЗОВ "Леоні"

Результат беззбитковості для товариства наступний: лінії загальних витрат та виручки не перетинаються, що є логічним. Для ТЗОВ «Леоні» виручка дорівнює 23 грн.(стосовно одиниці), в той час як змінні витрати – 38,64 грн.(на одиницю). Тому результатом є різнонаправленість ліній витрат і доходу. Аксиомою є й те, що лінії зазначених факторів ніколи не зможуть перетнутися у просторі. Тому, для покращення необхідно зменшити змінні витрати. Оскільки, щоб досягнути критичної точки, вони мають бути:

$$33590 - (1460 * X + 9197) = 0$$

$$1460 * X = 42787$$

$$X = 42787 / 1460 = 29.31$$

Зрозуміло, що одномоментне зменшення витрат є неможливим для товариства, але їх поступове зменшення є раціональним та запропоноване менеджменту. Цей захід, разом із незначним підвищенням ціни (наступна пропозиція), дасть необхідний ефект. Наступний крок – це просування продукції на можливі ринки для пожвавлення попиту на вироби. Викладені пропозиції лягли в основу повторного оцінювання критичної точки:

$$1460 * X - (56418 + 9197) = 0$$

$$1460 * X = 65615$$

$$X = 65615 / 1460 = 44.94$$

Таким чином, для досягнення рентабельності на рівні нуля необхідно підвищити ціну до 44.94 грн. за одиниця (з 23, що майже вдвічі більше). За сучасної ситуації на ринку кабельної продукції та існуючої тут конкуренції є заходом малоімовірним, хоч він легко й виконується. Натомість пропонуємо одночасне використання двох альтернатив: зниження витрат при незначному збільшенні ціни, що мало б забезпечити необхідний ефект – досягнення беззбитковості для ТзОВ «Леоні».

3.3. Оцінка результатів діяльності ТзОВ «Леоні»

У таблиці. 3.4 аналітичним методом порівняно два фактори: темп росту валюти балансу та результатів ТзОВ «Леоні».

Таблиця 3.4

Темп росту виділених показників

Показник	2018 р., грн..	2019 р., грн.	2020р., грн..	Темпи зростання, %	
				2019р. до 2018р.	2020р. до 2019р.
1. Валюта балансу	4671936	5146774	4275403	110	83
2. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	8465597	9515610	9015405	1124	94
3. Прибуток від реалізації продукції	517394	598438	576781	115	96
4. Загальний прибуток	473650	482819	562238	101	116
5- Чистий прибуток	473650	482819	562238	101	116

Результат характеризує перевищення у 2019 році темпів росту результату над темпами росту валюти в порівнянні з попереднім періодом, що зумовлює ефективніше використання капіталу ТзОВ «Леоні». У 2020 році тенденції змінюються, ситуація погіршується через уповільнення темпів росту валюти

балансу на 17 %, також знизились темпи росту доходу від реалізації на 6%. Але ситуація є загрозовою через збереження темпів росту фінансових результатів. Це є загалом позитивною тенденцією. Для досягнення ТзОВ «Леоні» показників 2019 року слід терміново переглянути загальний рівень витрат на одиницю, їхнє зменшення (враховуючи існуючі резерви) та незначний ріст ціни (що не зупинить нарощування попиту) є позитивним виходом із ситуації, про що йшла мова у дослідженні критичної точки.

Оцінка статей балансу, який називають горизонтальним проведена на підставі даних ТзОВ «Леоні» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Оцінка статей балансу ТзОВ «Леоні»

Показник	2020 рік		Відхилення (+, -)	
	на початок періоду	на кінець періоду	абсолютне (гр.3-гр.2)	відносне, % (гр.4:гр.2)·100
A	2	3	4	5
АКТИВ				
I. Необоротні активи:	-	-	-	-
II. Оборотні активи в тому числі:	5146774	4275403	-871371	-16
Виробничі запаси	15309	-	-15309	-100
Товари	154023	200613	46590	30
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	18527	35585	17058	92
Інша поточна дебіторська заборгованість	23858	1776	-22082	-92
Грошові кошти та їх еквіваленти	4933872	4037311	-896561	-18
Інші оборотні активи	1185	118	-1067	-90
БАЛАНС	5146774	4275403	-871371	-16
ПАСИВ				
I. Власний капітал в тому числі:	1746	11	-1735	-99
Пайовий капітал	1282	11	-1271	-99
Резервний капітал	464	-	-464	-100
II. Забезпечення наступних витрат і платежів	40641	1784	-38857	-95
Забезпечення виплат персоналу	38504	-	-38504	-100
Інші забезпечення	2137	1784	-353	-16
III. Довгострокові зобов'язання	-233463	121516	354979	152
Довгострокові кредити банків	-626512	-443083	-183429	-29
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	139753	292026	152273	108
Інші довгострокові зобов'язання	253296	272573	19277	7
IV. Поточні зобов'язання в тому числі:	5337850	4152092	-1185758	-22
Векселі видані	206	471	265	128

Кредиторська заборгованість за товари	8263	6495	-1768	-21
Поточні зобов'язання за розрахунками:				
з бюджетом	25250	13594	-11656	-46
зі страхування	94548	83103	-11445	-12
з оплати праці	206603	170773	-35830	-17
з учасниками	86466	58432	-28034	-32
Інші поточні зобов'язання	4916514	3819224	-1097290	-22
БАЛАНС	5146774	4275403	-871371	-16

Результатом для ТзОВ «Леоні» є: за звітний період зменшилась валюта на 871371 грн., або на 16%. Таке зниження демонструє звертання діяльності. Але остаточний висновок нами зроблено після вивчення причин даної ситуації.

В поточному періоді збільшились товари — на 30%; дебіторська заборгованість – на 92%, що навпаки може свідчити як про нарощування, так й про заморожування активів. В 2020 році маємо зниження запасів майже на 100%, дебіторської заборгованості на 92%, грошових коштів на 18%, інших оборотних активів на 90%. Відбувся ріст довгострокових зобов'язань на 354979 грн. або 152%, що зумовлено ростом інших довгострокових зобов'язань на 108%. Поточні зобов'язання протягом 2020 року знизилась на 1185758 грн.. або 22 %, що без сумніву означає зниження автономії та відповідне збільшення залежності. Загалом продемонстровано погіршення рівня якості балансу товариства.

Аксіомою є факт, що при рості валюти балансу не завжди надається характеристика зростання його якості. Такого типу оцінку можна здійснити аналізуючи якість балансу (його структуру, та зміни окремих складових). При цьому, важливим є побудова динамічних рядів статей та розділів загалом. Тенденції в зміні активів та пасивів, дозволять діагностувати напрямки надходжень та їхні джерела (табл. 3.6).

Діагностика аналітичного балансу

Показник	На початок 2011р.		На кінець 2011р.		Відхилення, % (+, -) (гр.4-гр.2)
	сума, грн.	питома вага, %	сума, грн.	питома вага, %	
A	1	2	3	4	5
АКТИВ					
I. Необоротні активи:	-	-	-	-	-
II. Оборотні активи в тому числі:	5146774	100	4275403	100	-
Виробничі запаси	15309	0,7	-	-	-0,7
Товари	154023	2	200613	4	2
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	18527	1	35585	1,4	0,4
Інша поточна дебіторська заборгованість	23858	1	1776	0,5	-0,5
Грошові кошти та їх еквіваленти	4933872	95	4037311	94	-1
Інші оборотні активи	1185	0,3	118	0,1	-0,2
БАЛАНС	5146774	100	4275403	100	-
ПАСИВ					
I. Власний капітал в тому числі:	1746	1	11	1	-
Пайовий капітал	1282	0,1	11	0,01	-0,09
Резервний капітал	464	0,05	-	-	-0,05
II. Забезпечення наступних витрат і платежів	40641	0,01	1784	0,01	-
Забезпечення виплат персоналу	38504	0,01	-	-	-0,01
Інші забезпечення	2137	0,001	1784	0,001	-
III. Довгострокові зобов'язання	-233463	-4	121516	2	6
Довгострокові кредити банків	-626512	-12	-443083	-10	-2
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	139753	2	292026	6	4
Інші довгострокові зобов'язання	253296	4	272573	6	2
IV. Поточні зобов'язання в тому числі:	5337850	103	4152092	97	-6
Векселі видані	206		471		
Кредиторська заборгованість за товари	8263		6495		
Поточні зобов'язання за розрахунками:					
з бюджетом	25250	0,5	13594	0,3	-0,2
зі страхування	94548	1,8	83103	1	-0,8
з оплати праці	206603	4	170773	3	-1
з учасниками	86466	1	58432	1	-
Інші поточні зобов'язання	4916514	95	3819224	89	-6
БАЛАНС	5146774	100	4275403	100	

Проведена діагностика підтверджує попередній висновок, щодо рівня якості балансу ТзОВ «Ліоні». Фактично частка товарів зросла на 2%, дебіторська заборгованість зменшилася на 0,4%, частка запасів зменшилась на 0,7%, інша поточна заборгованість зменшилась на 0,5%, грошові кошти зменшилися на 1%, інші оборотні активи на 0,2%. %. За цей же період частка довгострокових зобов'язань зросла на 6%, частка поточних зобов'язань зменшилась, а частка поточних зобов'язань – на 6%.

Результат оцінки потребує глибшого дослідження та має ряд факторів, що вимагають якісного зростання. Загальний індикатор балансу – валюта демонструє зниження його якості.

Реальні активи підприємства на початок 2020 року склали 15309 грн., на кінець року — 0 грн., тобто зменшилась. Їхня питома вага у майні знизилась на 0,7% на кінець періоду. Темп зниження реальних активів у становить 100%, що є вкрай негативною тенденцією та не призводить до покращення якості.

Загальний стан товариства в більшості залежатиме від величини власних оборотних коштів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Оцінка власних оборотних коштів

Показник	2020 р.		Відхилення (+, -)	
	на початок грн..	на кінець грн..	абсолютне, тис. грн. (гр.2- гр.1)	відносне, % (гр.3:гр.1)·100
A	1	2	3	4
1. Власний капітал	1746	11	-1735	-99
2. Забезпечення наступних витрат і платежів	40641	1784	-1735	-99
3. Довгострокові зобов'язання	-233463	121516	354979	152
4. Необоротні активи	-	-	-	-
5. Власні оборотні кошти (р.1+р.2+р.3-р.4)	-191076	123311	314387	164

Таким чином, власний оборотний капітал для ТзОВ «Леоні» збільшився на 314 387 грн. з початку періоду, а 164% припадає на погашення

довгострокового корпоративного боргу. Такі результати характерні для зниження виробничої потужності.

Умовою забезпечення ефективності – є оптимізація структури майна, співвідношень між різними видами, вартістю майна і результатами.

Висновки до розділу 3

В дослідженні оцінено беззбитковість, у результаті отримано наступні дані: лінії загальних витрат та виручки не перетинаються, що є логічним. Для ТзОВ «Леоні» виручка дорівнює 23 грн.(стосовно одиниці), в той час як змінні витрати – 38,64 грн.(на одиницю). Тому результатом є різнонаправленість ліній витрат і доходу. Аксиомою є й те, що лінії зазначених факторів ніколи не зможуть перетнутися у просторі. Тому, для покращення необхідно зменшити змінні витрати.

Зрозуміло, що одномоментне зменшення витрат є неможливим для товариства, але їх поступове зменшення є раціональним та запропоноване менеджменту. Цей захід, разом із незначним підвищенням ціни (наступна пропозиція), дасть необхідний ефект. Наступний крок – це просування продукції на можливі ринки для пожвавлення попиту на вироби.

Таким чином, для досягнення рентабельності на рівні нуля необхідно підвищити ціну до 44.94 грн. за одиниця (з 23, що майже вдвічі більше). За сучасної ситуації на ринку кабельної продукції та існуючої тут конкуренції є заходом малоімовірним, хоч він легко й виконується. Натомість пропонуємо одночасне використання двох альтернатив: зниження витрат при незначному збільшенні ціни, що мало б забезпечити необхідний ефект – досягнення беззбитковості для ТзОВ «Леоні».

У роботі оцінено два фактори: темп росту валюти балансу та результатів ТзОВ «Леоні». Результат характеризує перевищення у 2019 році темпів росту результату над темпами росту валюти в порівнянні з попереднім періодом, що

зумовлює ефективніше використання капіталу ТзОВ «Леоні». У 2020 році тенденції змінюються, ситуація погіршується через уповільнення темпів росту валюти балансу на 17 %, також знизилась темпи росту доходу від реалізації на 6%. Але ситуація є загрозовою через збереження темпів росту фінансових результатів. Це є загалом позитивною тенденцією. Для досягнення ТзОВ «Леоні» показників 2019 року слід терміново переглянути загальний рівень витрат на одиницю, їхнє зменшення (враховуючи існуючі резерви) та незначний ріст ціни (що не зупинить нарощування попиту) є позитивним виходом із ситуації, про що йшла мова у дослідженні критичної точки.

Результатом для ТзОВ «Леоні» є: за звітний період зменшилась валюта на 871371 грн., або на 16%. Таке зниження демонструє звертання діяльності. Але остаточний висновок нами зроблено після вивчення причин даної ситуації.

В поточному періоді збільшились товари — на 30%; дебіторська заборгованість – на 92%, що навпаки може свідчити як про нарощування, так й про заморожування активів. В 2020 році маємо зниження запасів майже на 100%, дебіторської заборгованості на 92%, грошових коштів на 18%, інших оборотних активів на 90%. Відбувся ріст довгострокових зобов'язань на 354979 грн. або 152%, що зумовлено ростом інших довгострокових зобов'язань на 108%. Поточні зобов'язання протягом 2020 року знизилась на 1185758 грн.. або 22 %, що без сумніву означає зниження автономії та відповідне збільшення залежності. Загалом продемонстровано погіршення рівня якості балансу товариства.

Аксіомою є факт, що при рості валюти балансу не завжди надається характеристика зростання його якості. Такого типу оцінку можна здійснити аналізуючи якість балансу (його структуру, та зміни окремих складових). При цьому, важливим є побудова динамічних рядів статей та розділів загалом.

Проведена діагностика підтверджує попередній висновок, щодо рівня якості балансу ТзОВ «Леоні». Фактично частка товарів зросла на 2%, дебіторська заборгованість зменшилась на 0,4%, частка запасів зменшилась на 0,7%, інша поточна заборгованість зменшилась на 0,5%, грошові кошти

зменшилися на 1%, інші оборотні активи на 0,2%. %. За цей же період частка довгострокових зобов'язань зросла на 6%, частка поточних зобов'язань зменшилась, а частка поточних зобов'язань – на 6%.

Результат оцінки потребує глибшого дослідження та має ряд факторів, що вимагають якісного зростання. Загальний індикатор балансу – валюта демонструє зниження його якості.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ В ГАЛУЗІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1. Оцінка стану охорони праці на підприємстві

Оцінка рівня стану охорони праці в підрозділах здійснюється відділом охорони праці та спеціалізованими комісіями за результатами періодичного контролю за відповідний період на підставі статистики травматизму, аналізу усунення порушень, виявлених під час попереднього контролю, зазначених у приписах інженерів охорони праці, органів нагляду та ін.

Стан охорони праці необхідно оцінювати на основі показників, їх чисельної оцінки та при порівнянні із заданими чи базовими значеннями. Практика свідчить, що для оцінки стану охорони праці можуть застосовуватися як оцінні, так і аналітичні показники. Серед найбільш поширених оцінних показників стану охорони праці слід виділити традиційні коефіцієнти частоти (Кч.т) та тяжкості травматизму (Кт.т). Крім них, для оцінки стану можуть бути використані й такі оцінні показники:

- чисельність потерпілих у результаті нещасних випадків із втратою працездатності більш ніж на один робочий день (абсолютне число за даними статистики);
- загальна кількість днів втрати працездатності по всіх нещасних випадках з урахуванням перехідних;
- коефіцієнт частоти смертельного травматизму (Кч.с);
- відносні коефіцієнти частоти (Кч.т.в) та тяжкості (Кт.т.в), що обчислюються як відношення Кч.т та Кт.т до базових завдань Кч.т.б і Кт.т.б , тобто:

$$\text{Кч.т.в} = \text{Кч.т.} / \text{Кч.т.б} \quad (4.1)$$

Серед усіх оцінних показників відносні коефіцієнти частоти та тяжкості травматизму найбільше відповідають цільовій стратегії управління, оскільки базові значення показників можуть періодично коригуватися в міру наближення до них чи за їх перевищенням. Тоді робота підприємства (підрозділу) оцінюватиметься як задовільна.

Виділяють також аналітичні показники. До них можна віднести:

- загальний показник травматизму;
- чисельність потерпілих у результаті нещасних випадків із втратою працездатності менш ніж на один робочий день (за даними статистики);
- загальні фактичні витрати на відшкодування шкоди потерпілим (за бухгалтерськими даними) або сума страхових внесків з урахуванням прийняття Закону України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності»;
- загальні фактичні витрати, вкладені в цільові заходи охорони праці (за бухгалтерськими даними).

На основі кількісних та інших показників роботи підприємства в галузі безпеки праці може здійснюватися й якісна оцінка стану охорони праці: задовільний стан, незадовільний стан чи вкрай незадовільний стан. З цією метою мають бути встановлені чіткі, об'єктивні межі даного розподілу.

Разом з тим практика показує, що для характеристики діяльності підрозділів у середині підприємства цілком достатньо якісної, а не кількісної оцінки стану охорони праці (наприклад, задовільний, незадовільний або вкрай незадовільний стан). Враховуючи вищевикладене, стан охорони праці на підприємстві за якісним параметром слід вважати задовільним.

4.2. Розроблення заходів щодо підвищення стійкості роботи суб'єкта господарювання в умовах застосування зброї масового ураження

Стійкість роботи об'єкта господарювання – це здатність його в умовах НС випускати продукцію у запланованому обсязі та визначеної номенклатури, а у разі слабких та середніх руйнувань або порушення матеріального постачання відновлювати виробництво власними силами у короткий термін. На стійкість роботи промислового об'єкта впливають такі фактори: – захищеність робітників та службовців від уражальних факторів у НС; – здатність інженерно-технічного комплексу об'єкта (будівель, споруд, обладнання та комунально-енергетичних мереж) протистояти руйнівній дії уражальних факторів аварій, катастроф, стихійного лиха та сучасної зброї; – надійність постачання об'єкта електроенергією, водою, паливом, комплектуючими та сировиною; – підготовленість об'єкта до проведення аварійно-рятувальних та відновлюваних робіт; – оперативність управління виробництвом та здійсненням заходів ЦЗ у НС.

Оцінювання стійкості роботи об'єкта в умовах хімічного зараження. Вплив хімічного зараження на виробничу діяльність об'єкта виявляється через його дію на людей. Критерієм стійкості промислового об'єкта до дії хімічного зараження є гранично допустимі втрати робітників та службовців, за яких об'єкт ще не припиняє випуску кінцевої продукції. Ця величина втрат є межею стійкості об'єкта до хімічного зараження (Умеж). Умови стійкості: якщо очікувані утрати (Nвтр) перевищують межу стійкості, тобто $N_{втр} > N_{меж}$, об'єкт нестійкий до роботи в умовах хімічного зараження; якщо $N_{втр} \leq N_{меж}$ – стійкий.

Послідовність оцінювання: 1. Виявляють, чи опиниться об'єкт в зоні хімічного зараження. 2. Розраховують час початку зараження об'єкта $t_{підх}$, хв. 3. Визначають час уражальної дії СДОР ($t_{ур}$). 4. Визначають можливі утрати (Nвтр) робітників та службовців з урахуванням використання засобів індивідуального захисту. Якщо кількість виробничого персоналу, який зберіг працездатність, може забезпечити роботу об'єкта і випуск продукції, то об'єкт

вважають стійким до хімічного зараження. У висновках після оцінювання стійкості об'єкта зазначають: – чи опиниться об'єкт до зони хімічного зараження; – чи стійкий об'єкт в зоні хімічного зараження; – доцільні способи захисту робітників та службовців.

Можливі заходи щодо підвищення стійкості об'єкта: – будівництво захисних споруд (сховищ); – накопичення та зберігання відповідних типів засобів індивідуального захисту; – підготовка та проведення евакуаційних заходів у стислі терміни; – навчання робітників та службовців діям за сигналами оповіщення, а також способам надання само- та взаємодопомоги. Зниження ризиків і пом'якшення наслідків надзвичайних ситуацій техногенного і природного характеру Науково-технічний прогрес характеризується зростанням кількості аварій, катастроф та посиленням їх руйнівного ефекту. Техногенні катастрофи мають таку періодичність або ймовірність: глобальні – 0,02–0,03 за рік; національні – 0,05–0,1 за рік; місцеві 1–20 за рік; об'єктові – 10–500 за рік. На останнє десятиліття припадає майже половина загиблих і 40 % постраждалих у катастрофах під час стихійних лих ХХ століття. Вихід із такого становища один – зниження ризиків і пом'якшення наслідків НС, що вирішується на основі нової ідеології протидії катастрофам і розробленої на її базі державної стратегії управління ризиками. В основу програми запобігання та реагування на НС техногенного та природного характеру покладено концепції прийнятного та виправданого ризику, стійкого розвитку суспільства.

Зниження ризиків і пом'якшення наслідків НС є стратегічним завданням держави у забезпеченні національної безпеки. У розв'язанні цього завдання важливе місце належить правовому забезпеченню. Регулювання законом господарської та іншої діяльності людей з метою зниження ризику НС можна здійснювати на трьох рівнях: – по-перше, повна заборона соціально-економічної діяльності (проживання людей, будівництво, функціонування об'єктів, технологій та ін.) у тих випадках, коли рівень ризику неприпустимо великий. Наприклад у разі надзвичайно високого ризику природних лих

забороняти розселення людей безпосередньо в зонах затоплення тощо; – по-друге, постійне обмеження деяких видів господарської діяльності та/або використання (застосування) спеціальних способів діяльності у районах, де рівень ризику прийнятний за деяких умов. Це означає, що слід застосовувати спеціальні організаційні, технічні та інші заходи щодо захисту людей і об'єктів господарювання. Наприклад, використання спеціальних захисних споруд і особливих конструкцій на радіаційно-, вибухо- і пожежонебезпечних об'єктах, будівництво дамб і обвалування в районах можливих затоплень, укріплення схилів у районах з підвищеним ризиком зсувів тощо; – по-третє, тимчасове обмеження проживання і господарської діяльності (тимчасова евакуація) на визначених територіях, рівень ризику для яких підвищений у зв'язку з порушенням умов безпеки у процесі вказаної діяльності. Наприклад, провали та осідання ґрунту, руйнування будівель через незадовільну якість будівництва водопровідних мереж міста.

Для розв'язання проблеми зниження ризику НС важливим є прогнозування і попередження аварій, катастроф, різних нестабільностей у природній і техногенній сферах. Для своєчасного прогнозування і виявлення небезпечного природного явища на стадії його зародження потрібна добре налагоджена загальнодержавна система моніторингу за передвісниками стихійного лиха, катастрофи.

Висновки до розділу 4

Здійснення заходів з поліпшення умов і охорони праці чинить стимулюючий вплив як на економічні, так і соціальні результати виробництва.

До економічних результатів впливу умов праці на людину, які мають позитивне значення, слід віднести підвищення продуктивності праці, раціональне використання основних виробничих фондів.

Сприятливі умови забезпечують підвищення продуктивності праці як за рахунок інтенсивних змін (скорочення витрат робочого часу на виробництво одиниці продукції), так і екстенсивного (підвищення ефективності використання робочого часу завдяки зниженню цілоденних втрат за тимчасовою непрацездатністю та виробничим травматизмом).

Зростання продуктивності праці супроводжується також, як правило, досягненням високої якості виробничої продукції або послуг, а скорочення витрат робочого часу сприяє зниженню собівартості продукції. Збільшення ефективного фонду робочого часу може бути досягнуто за рахунок скорочення тимчасової непрацездатності працівників внаслідок хвороб та виробничого травматизму.

Слід зазначити, що позитивні економічні результати тісно пов'язані як з особистими факторами (дієздатність, працездатність), так і з соціальними результатами.

Зростання продуктивності праці пов'язано зі скороченням цілоденних витрат робочого часу, обумовлених тимчасовою непрацездатністю, підвищенням ефективності використання робочого часу і продовженням періоду активної трудової діяльності.

Ефективність економіки держави залежить від того, наскільки окремі галузі господарства здатні стійко працювати не тільки у звичайних умовах, а й в умовах НС мирного та воєнного часу. Значні руйнування, пожежі та втрати серед населення, викликані наслідками НС, можуть стати причиною різкого скорочення випуску промислової та сільськогосподарської продукції, а отже і зниження економічного потенціалу держави. Виникає потреба завчасного вживання заходів щодо забезпечення стійкої роботи промислових об'єктів на випадок виникнення НС. Знання можливих НС, характерних для якихось місцевості та виробництва, дозволяє диференційовано і цілеспрямовано розробляти та здійснювати заходи, які можуть запобігти аваріям, катастрофам та стихійним лихам або пом'якшити їх наслідки.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Ефективна система УО має забезпечуватись ефективною обробкою даних з мультифункціональних джерел, що можна зреалізувати через спеціалізовані ІТ-рішення. Різного рівня менеджмент часто потребує перехресних даних з урахуванням різних категорій інформації, які належать до різних програмних продуктів. Через це ключове завдання систему УО можна назвати системою підтримки управління, що є очевидним через надання керівництву потрібну інформацію. Ступінь інтеграції рішень, що використовуються в компанії, завданням яких є підтримка бізнес-процесів, визначає якість та ефективність управлінського обліку. Чим гірше організована обробка даних для керівництва, тим пропорційно меншими будуть конкурентні переваги бізнес-одиниці. Погано організована інтеграція завищує операційні витрати з підготовки внутрішньо-звітної інформації, збільшує ризик неправильних рішень.

ТзОВ «Леоні» є одним із найбільших у сфері капіталовкладень у виробництво Львівської області, інвестиції склали понад 65 млн. євро. Це лідируючий проект у сфері виробництва автомобільного електрообладнання.

Процес виробництва – акумулює базову інформацію щодо витрат. Є важливим, бо ефективність загалом, залежатиме від його якості. Основні дії процесу УО: співставлення витрат та результатів; детальне вивчення майбутніх витрат, які щодень змінюються під впливом інфляції; оцінка діяльності підрозділів.

Таким чином, керуваність витрат – є елементом ефективності, тому не застосовуючи необхідні інструменти, методики для УО, неможливо досягнути ефекту в даному процесі. Технологічно-обумовлені витрати є ядром системи УО. Його вимірниками є не лише вартісні номенклатури, а й інші, через значний набір інструментів.

Центральним залишається питання управління витрат, незалежно та відособлено від процесів, а також як елементи процесу зокрема. Тому необхідно здійснити постійно повторювані дії з планування, організації та контролю

процесів УО витрат. Змінюваність у поведінці витрат, впливає на виробництво й кінцевий результат.

Враховуючи важливість вивчення витрат, нами досліджено їхня можлива змінюваність для ТзОВ «Леоні». Об'єктом в першу чергу були постійні витрати, зважаючи на їхній обсяг в собівартості. Їхня поведінка виглядатиме як крива, обсяг на одиницю продукту корелюються із зміною обсягу виробництва, а поведінка відносно загального обсягу залишатиметься незмінною.

Вимоги менеджменту окремого суб'єкта обумовлюють вибір методики обчислення собівартості та застосування контрольних процедур. Загалом УО та контроль зачіпає всі процеси, де виникають витрати. Загалом, відбуваються певні процедури, які дозволяють систематизувати необхідні дані про рівень витрат та індивідуальні особливості собівартості. Теорія пропонує різні інструменти УО, які різняться в залежності від деталізації витрат.

Загальних правил в аналітиці УО не може бути, бо кожний суб'єкт та його підрозділі наділені відповідними ознаками та особливостями, що їх відрізняє та, відповідно, спотворює правила. Технологія й організація (їхній вибір із множини) дає відхилення в методиці УО. Але існує єдине ядро, що займає основу УО витрат: вид та галузь діяльності, організаційна структура й особливості технічного та технологічного характеру.

Зауважемо, що для ТзОВ «Леоні» доречним є доповнення номенклатур в первинній документації для детальнішого розгортання інформації про витрати в певний часовий проміжок. Можливості аналітичності лише допоможуть виявити необґрунтоване перевищення чи відповідний неврахований резерв. Це центри витрат або відповідальності для зниження перевитрат та відповідних вузьких місць.

В дослідженні оцінено беззбитковість, у результаті отримано наступні дані: лінії загальних витрат та виручки не перетинаються, що є логічним. Для ТзОВ «Леоні» виручка дорівнює 23 грн.(стосовно одиниці), в той час як змінні витрати – 38,64 грн.(на одиницю). Тому результатом є різнонаправленість ліній витрат і доходу. Аксиомою є й те, що лінії зазначених факторів ніколи не

зможуть перетнутися у просторі. Тому, для покращення необхідно зменшити змінні витрати. Зрозуміло, що одномоментне зменшення витрат є неможливим для товариства, але їх поступове зменшення є раціональним та запропоноване менеджменту. Цей захід, разом із незначним підвищенням ціни (наступна пропозиція), дасть необхідний ефект. Наступний крок – це просування продукції на можливі ринки для пожвавлення попиту на вироби.

Таким чином, для досягнення рентабельності на рівні нуля необхідно підвищити ціну до 44.94 грн. за одиниця (з 23, що майже вдвічі більше). За сучасної ситуації на ринку кабельної продукції та існуючої тут конкуренції є заходом малоімовірним, хоч він легко й виконується. Натомість пропонуємо одночасне використання двох альтернатив: зниження витрат при незначному збільшенні ціни, що мало б забезпечити необхідний ефект – досягнення беззбитковості для ТзОВ «Леоні».

У роботі оцінено два фактори: темп росту валюти балансу та результатів ТзОВ «Леоні». Результат характеризує перевищення у 2019 році темпів росту результату над темпами росту валюти в порівнянні з попереднім періодом, що зумовлює ефективніше використання капіталу ТзОВ «Леоні». У 2020 році тенденції змінюються, ситуація погіршується через уповільнення темпів росту валюти балансу на 17 %, також знизилась темпи росту доходу від реалізації на 6%. Але ситуація є загрозовою через збереження темпів росту фінансових результатів. Це є загалом позитивною тенденцією. Для досягнення ТзОВ «Леоні» показників 2019 року слід терміново переглянути загальний рівень витрат на одиницю, їхнє зменшення (враховуючи існуючі резерви) та незначний ріст ціни (що не зупинить нарощування попиту) є позитивним виходом із ситуації, про що йшла мова у дослідженні критичної точки.

Результатом для ТзОВ «Леоні» є: за звітний період зменшилась валюта на 871371 грн., або на 16%. Таке зниження демонструє звертання діяльності. Але остаточний висновок нами зроблено після вивчення причин даної ситуації.

В поточному періоді збільшились товари — на 30%; дебіторська заборгованість – на 92%, що навпаки може свідчити як про нарощування, так й

про заморожування активів. В 2020 році маємо зниження запасів майже на 100%, дебіторської заборгованості на 92%, грошових коштів на 18%, інших оборотних активів на 90%. Відбувся ріст довгострокових зобов'язань на 354979 грн. або 152%, що зумовлено ростом інших довгострокових зобов'язань на 108%. Поточні зобов'язання протягом 2020 року знизились на 1185758 грн.. або 22 %, що без сумніву означає зниження автономії та відповідне збільшення залежності. Загалом продемонстровано погіршення рівня якості балансу товариства.

Аксіомою є факт, що при рості валюти балансу не завжди надається характеристика зростання його якості. Такого типу оцінку можна здійснити аналізуючи якість балансу (його структуру, та зміни окремих складових). При цьому, важливим є побудова динамічних рядів статей та розділів загалом.

Проведена діагностика підтверджує попередній висновок, щодо рівня якості балансу ТзОВ «Ліоні». Фактично частка товарів зросла на 2%, дебіторська заборгованість зменшилася на 0,4%, частка запасів зменшилась на 0,7%, інша поточна заборгованість зменшилась на 0,5%, грошові кошти зменшилися на 1%, інші оборотні активи на 0,2%. %. За цей же період частка довгострокових зобов'язань зросла на 6%, частка поточних зобов'язань зменшилась, а частка поточних зобов'язань – на 6%.

Результат оцінки потребує глибшого дослідження та має ряд факторів, що вимагають якісного зростання. Загальний індикатор балансу – валюта демонструє зниження його якості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аксёненко А.Ф. Управленческий учёт на промышленных предприятиях в условиях формирования рыночных отношений / А. Ф. Аксёненко, М. С. Бобижонов, Ж. Ж. Паримбаев.-М.: ООО «Нонпарель», 2006.
2. Баран Г. Управление производственными издержками для получения конкурентных преимуществ / Г. Баран // Персонал. – 2007. – №4. – С. 33 – 37.
3. Білоусова І. Проблеми розвитку управлінського обліку в Україні / І. Білоусова // Бухгалтерський облік і аудит. - 2007. - № 2. - С.39-44.
4. Білоусько В.С. Теорія бухгалтерського обліку: Навч. Посібник / В. С. Білоусько, М. І. Беленкова; за ред. В.С. Білоруська. – [2-е вид.]. – К. : Мета, 2006. – 240 с.
5. Богатко А. Н. Управленческий учет: концепция равновесия / А. Н. Богатко // Бухгалтерский весник. – 2008. - № 1. - С. 40 – 50.
6. Бороненкова С. А. Управленческий анализ: Учеб. Пособие / С. А. Бороненкова. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 384 с.
7. Бурцев В. В. Основные аспекты организации внутривозвращенного контроля в акционерном обществе / В. В. Бурцев // Аудитор. - № 4 (86). – 2007. – С. 38-41.
8. Бурцев В. В. Управленческий аудит, системы сбыта готовой продукции / В. В. Бурцев. - М. : 2006. – 478 с.
9. Валуев Б. И. О целях, задачах и принципах управленческой ориентации учета / Б. И. Валуев // Вісник Житомирського державного технологічного університету. - 2006. - № 2. - С. 61-66.
10. Вахрушина М. А. Бухгалтерский управленческий учет: Учеб. Пособие ВЗФЗИ / М. А. Вахрушина. - М.: ЗАО «Финстатинформ», 2005. - 359 с.
11. Величко О. Аудит звітності емітентів цінних паперів як складова системи розкриття інформації в Україні / О. Величко // Бухгалтерський облік і

- аудит. - № 4. - 2007. — С. 47-49.
12. Вржец Ю. Г. Аналіз собівартості продукції та підвищення ефективності виробництва на прикладі взуттєвого виробництва / Ю. Г. Вржец // Економіст. – 2007. - №5. - С. 64 – 71.
13. Вржец Ю. Облік виробничих витрат і напрямки його удосконалення / Ю. Г. Вржец // Економіст. – № 7. – 2006. – С. 66-71.
14. Голов С. Проблемы и перспективы реформирования бухгалтерского учета в Украине / С. Голов // Бухгалтерский учет и аудит. - 2007. - № 11. - С. 15-23.
15. Гучав А.В. Принципы и методы моделирования безубыточности деятельности предприятия / А. В. Гучав, О. П. Глебова, И. В. Сичнева // Аудит и финансовый анализ. – 2005. - № 2. – С. 19-22.
16. Друри К. Учет затрат методом стандарт-кост / Колин Друри; Пер. с англ. Под ред. Н. Д. Эриашвили. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 2006. - 224 с.
17. Закон України “Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні” від 16 липня 1999 р. № 996-XIV, комп’ютерна правова система “ЛІГА – ЗАКОН”: Професіонал 7.4.1 Соруіht: ІАЦ “ЛІГА” 1991-2010.
18. Івашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет / В. Б. Івашкевич. - М., 2005. - 618 с.
19. Каверина О. Д. Управленческий учет: системы, методы, процедуры / О. Д. Каверина. - М.: Финансы и статистика, 2008. - 352 с.
20. Карпова Т. П. Управленческий учет: Учеб. для вузов по экон. Специальностям / Т. П. Карпова. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 2003. - 50 с.
21. Касьянова Г. Ю. Управленческий учет по формуле «три в одном» / Г. Ю. Касьянова, С. Н. Колесников. – М.: Издательско-консультационная компания «Статус-Кво», 2007.
22. Кислиця Н. Г. Управлінський облік у системі управління підприємством / Н. Г. Кислиця // Фінанси України. – 2007. - № 8 С. 124 – 127.
23. Ковалёв В. В. Основы управленческого учёта / В. В. Ковалёв, Я. В. Соколов. - СПб.: Лист, 2006. – 574с.

24. Кондратова Т. Г. Основы управленческого учета / Т. Г. Кондратова. – М.: Финансы и статистика. – 2006. – 345 с.
25. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др. / Под ред. Н. Г. Данилочкиной. - М., 2005. - 279 с.
26. Котляров С. А. Управление затратами / С. А. Котляров. – СПб: Питер, 2006. – 160 с.
27. Кохалевич З. В. Аналіз і використання облікової інформації для управління запасами підприємства / З. В. Кохалевич. — К.: МІМ-Київ, 2006. – 312 с.
28. Краева Т. А. Методология и организация учета в условиях автоматизации / Т. А. Краева. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 160 с.
29. Лепехина И. Л. Бухгалтерский учет: проверка правильности ведения / И. Л. Лепехина. М. : - Аналитика-Пресс, 2006. – 147 с.
30. Лещій В. Р. Інформаційне забезпечення управління підприємством / В. Р. Лещій // Фінанси України. – 2006. - №5. - С. 53 – 59.
31. Методичні рекомендації з формування собівартості продукції (робіт, послуг) у промисловості, затверджені наказом Міністерства промислової політики України від 09.07.2007 № 373 // Бізнес. – 2007. - №33/1 від 21.07.2007 року. – С. 16-51.
32. Мовсесян А. Г. Мировая экономика: Учебник / А. Г. Мовсесян, С. Б. Огневцев. - М.: Финансы и статистика, 2007. - 656 с.
33. Моссаковський В. Види обліку в сучасних умовах та їх обґрунтування / В. Моссаковський // Бухгалтерський облік і аудит. - 2006. - № 6. – С. 14-21.
34. Моссаковський В. Концепція обліку в Україні / В. Моссаковський, Т. Кононенко // Бухгалтерський облік і аудит. – № 11, 2004. – С. 8 – 13.
35. Нападівська Л. Проблеми становлення та розвитку управлінського обліку в Україні / Л. Нападівська // Бухгалтерський облік і аудит. - 2008. - № 9. - С. 33-38.
36. Нападівська Л. Методологічні засади управлінського обліку / Л.

- Нападовська // Бухгалтерський облік і аудит. – 2007. – №4. – С. 42-49.
37. Нападовська Л.В. Управлінський облік: Підручник / Л. Нападовська. - К., 2004. - 544 с.
38. Нидлз Б. и др. Принципы бухгалтерского учета / Б. Нидлз, Х. Андерсон, Д. Колдуэлл: Пер. с англ. / Под ред. Я. В. Соколова. - М.: Финансы и статистика, 2003. - 496 с.
39. Николаев В. П. Введение в современную экономику / В. П. Николаев и др. Часть 2. -- К.: Об-во "Знание", 2004.
40. Озеран В. Організаційно-методичні аспекти аудиту витрат і виконання робіт підрядних будівельних організацій / В. Озеран, С. Головацька // Бухгалтерський облік і аудит. - № 11. - 2009. - С. 63- 68.
41. Палий В. Ф. Управленческий учет - новое прочтение внутрихозяйственного расчета / В. Ф. Палий, В. В. Палий // Бухгалтерский учет. -2007. - С. 58-62.
42. Папков О. А. Основы теории и методики управленческого бухгалтерского учета / О. А. Папков. – М.: Профит, 2009. – 100 с.
43. Паркінсон С. Мистецтво управляти / С. Паркінсон, М. Рустомджі // Галицькі Контракти. - 2008. - № 7-14. – С.5-8.
44. Парнюк В. Про практику калькулювання собівартості продукції та проти затратний механізм / В. Парнюк // Економіка України. -№3. - 2008. – С. 28.
45. Пацюк Є. Ф. Аналіз фінансового стану підприємства та перспективи його розвитку / Є. Ф. Пацюк. - К.: МІМ-Київ, 2007. – 178 с.
46. Петренко С. Методика розрахунку суттєвості відхилень у процесі аудиту фінансової звітності / С. Петренко // Бухгалтерський облік і аудит. - № 5. - 2008. - С. 51 - 56.
47. План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, № 291 // Дебет-Кредит. – № 24. – 2008. – С.2-34-3-39.
48. Плахутін С. В. Придбання чи оренда основних засобів: методика

- прийняття управлінських рішень / С. В. Плахутін. — К.: МІМ-Київ, 2006. — 247 с.
49. Попова Л. В. Контролінг / Л. В. Попова, Р. Е. Ісакова, Т. А. Головіна. — М., 2006. — 192 с.
50. Правдюк Н. П. Виробничі витрати та їх місце в управлінському обліку / Н. П. Правдюк, А. П. Кривий // Економіка в АПК. — 2006. — №4. — С. 45 — 47.
51. Практикум по фінансовому менеджменту: Учебно-деловые ситуации, задачи и решения / Под ред. Е. С. Стояновой. - [2-е изд., доп. и перераб.]. - М. : Перспектива, 2009. - 140 с.
52. Проблемы совершенствования документационного обеспечения управления в современных условиях // Михаил Ларин, академик ВНИИДАД. «Экономика и жизнь». - №14. — апрель, 2007. — 124 с.
53. Пушкар М. С. Фінансовий облік: Підручник / М. С. Пушкар. — Тернопіль: Карт-бланш, 2002. — 628 с.
54. Райан Б. Стратегический учет для руководителя / М. Х. Розовский (пер. с англ.). - М.: Аудит, ЮНИТИ, 2009. - 616 с.
55. Редько К. Основи методики аудиторської перевірки оборотних активів відповідно до вимог ДКЦПФРУ / К. Редько // Бухгалтерський облік і аудит. — 2008. — № 8. — С. 45-51.
56. Скоун Т. Управленческий учет / Т. Скоун; пер. с англ, под ред. Н. Д. Эриашвили. -М. : Аудит, ЮНИТИ, 2008. - 170 с.
57. Скударь Г. М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества: проблемы и решения / Г. М. Скударь. - К.: Наук. думка, 2008. — 214 с.
58. Смолякова Г. А. Фінансовий аналіз підприємства / Г. А. Смолякова. — К.: МІМ-Київ, 2009. — 145 с.
59. Соколов Я. В. Бухгалтерский учет: от истоков до наших дней: Учебное пособие для вузов / Я. В. Соколов. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 2001. - 638 с.
60. Соколов Я. В. Управленческий учет: миф или реальность? / Я. В. Соколов // Бухгалтерский учет. - 2006. - № 18. — С.15-23.

61. Сопко В. В. Основы построения бухгалтерського внутріхосязьственого (управленческого) учета затрат и доходов деятельности (контроллинг) / В. В. Сопко // Бухгалтерский учет и аудит. - 2005. - № 10. – С.5-16.
62. Стоян В. І. Аналіз і оцінка систем обліку виробничих витрат / В. І. Стоян // Фінанси України. – 2009. - № 7 С. 74-80.
63. Стоян В. І. Аспекти формування та обліку прямих витрат / В. І. Стоян // Фінанси України. –2008. -№11. - С. 42 – 50.
64. Сухарева Л. А. Контроллинг — основа управління бізнесом / Л. А. Сухарева, С. Н. Петренко. - Донецьк: Норд-компьютер, 2003. – 347 с.
65. Управление затратами на предприятии: Учебник / Под общ. Ред. Г.А. Краюхина. – СПб.: «Издательский дом «Бизнес-пресса», 2007. – 347 с.
66. Управленческий учет / Под ред. В.Палия и Р.Вандер Вила. - М.: ИНФРА-М, 2007. – 345с.
67. Управленческий учёт в информационной системе предприятия. // В.Б. Ивашкевич, проф., д.э.н., // «Бухгалтерский учёт». - №4.- 2006. – С. 14-18.
68. Уроки з 1С: Бухгалтерії. Урок 20. Фінансові результати діяльності // Дебет – кредит. – 2006. - №44. – С. 35-40.
69. Усач Б. Ф. Організація і методика аудиту: Підручник / Б. Ф. Усач, З. О. Душко, М. М. Колос. – К.: Знання, 2006. – 295 с.
70. Управленческое калькулирование / Под ред. Кубра М. – [2-е изд., перераб.]: В 2 т. – Т. 1 / Пер. с англ. – М.: Интерэксперт, 2006. – 319 с.
71. Філімоненков О. С. Фінанси підприємств: Навчальний посібник / О. С. Філімоненков. – К.: Ельга, Ніка – Центр, 2006. – 360 с.
72. Філософія: навч. посіб. – [2-ге вид., перероб. і доп]. / Л.В. Губерський та ін.; За ред. І.Ф. Надольного. – К.: Вікар, 2007. – 457 с.
73. Фінанси підприємств: Навчальний посібник: Курс лекцій / За ред. д.е.н., проф. Г. Г. Кірейцева. – Київ: ЦУЛ, 2002. – 268 с.
74. Фінанси підприємств: Підручник / Керівник авт. кол. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. – [2-ге вид., перероб. і доп]. – К.: КНЕУ, 2004. – 384 с.

75. Фінансова діяльність підприємства: Підручник / Бандурка О.М., Коробов М.Я., Орлов Г.І., Петрова К.Я. – [2-ге вид., перероб. і доп]. – К.: Либідь, 2006. – 384 с.
76. Фольмут Х. И. Инструменты контроллинга от А до Я / Х. И. Фольмут; пер. с нем. / Под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевича и Е. Н. Тихоненковой. - М.: Финансы и статистика, 2007. – 347с.
77. Фридман П. Контроль затрат и финансовых результатов при анализе качества продукции / П. Фридман. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 2006. – 542с.
78. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан; пер. с нем. - М.: Финансы и статистика, 2005. – 348с.
79. Хорнгрен Ч., Фостер Дж., Датар Ш. Управленческий учет: 10-е изд. / Пер. с англ.- СПб, 2005. - 1008 с.
80. Хорнгрен Ч. Т. Бухгалтерский учет: управленческий аспект / Ч. Т. Хорнгрен, Дж. Фостер. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 475 с.
81. Чумаченко Н. Г. Развитие управленческого учета в Украине / Н. Г. Чумаченко // Світ бухгалтерського обліку. - 2002. -№ 10. - С. 7.
82. Чебанова Н. В. Бухгалтерський фінансовий облік: Посібник / Н. В. Чебанова, Ю. А. Василенко. – К.: Видавничий центр “Академія” – 2006. – 672 с.
83. Цал-Цалко Ю.С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз: навч. посібник [Текст] / Ю.С. Цал-Цалко. – [2-е вид., перероб. і доп.] – К.: ЦУЛ, 2002. – 360 с.
84. Церетелі Л. Довідник для кожного бухгалтера / Л. Церетелі // Все про бухгалтерський облік. - 2007. - № 27. - С. 4-10.
85. Цигилик І.І. Економічний аналіз господарської діяльності підприємства [Текст]: навч. посібник / І.І. Цигилик, С.О. Кропельницька, О.І. Мозіль - К.: ЦУЛ, 2004. – 123 с.
86. Швиданенко Г.О. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства: монографія [Текст] / Г.О. Швиданенко, О.І. Олексик.- К: КНЕУ, 2002.- 192с.

- 87.Шеремет О. 1С: Бухгалтерія для України. Облік витрат і визначення фінансового результату / О. Шеремет // Податки та бухгалтерський облік. – 2005. – 26 трав. (№42). – с. 38-43.
- 88.Шваб Л.І. Економіка підприємства [Текст]: навч. посібник для студентів вищих навч. закладів / Л.І. Шваб - К.: Каравела, 2004. – 564 с.
- 89.Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Навч. посібник / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К.: КНЕУ, 2005. – 384 с.
- 90.Шевчук В. О. Контроль господарських систем в суспільстві з перехідною економікою (проблеми, теорії, організації, методології): Монографія / В. О. Шевчук. – КД ТЕУ, 1998. – 371с.
- 91.Шим Джей К., Сигел Джоэл Г. Методы управления стоимостью и анализа затрат / Перевод с англ. - М.: Информационно-издательский дом “Филинь”, 2003.
- 92.Шишкин А. К. Учет, анализ, аудит на предприятии: Учебное пособие для вузов / А. К. Шишкин, В .А. Микрюков, Н. Д. Дышкант. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2007. – 496 с.
- 93.Штрайт Б. Контролінг і управління підприємством / Б. Штрайт, О. Петрик // Бухгалтерський облік і аудит. – 2009. - № 5. – С. 35-39.
- 94.Шульга С.В. Проблемы отображения в отчетности нематериальных активов информационной природы / С.В. Шульга // Бухгалтерский учет. – 2006. – №1. – С.18 – 23.
- 95.Шмигель А. Я. Организация бухгалтерского учета и оперативного экономического контроля на промышленном предприятии / А. Я. Шмигель. – К., 1973. – 242с.
- 96.Щедрін О. М. Проблеми розвитку управлінського економічного аналізу / О. М. Щедрін // Економіка промисловості. – 2009. - № 1. – С. 69 – 80.
- 97.Якість економічного зростання: Пер. з англ. / В. Томас, М. Дайламі, А. Дарешвар та інш.: Наук. ред. пер. О. Кілієвич. – К.: Основа, 2006. – 350с.