

УДК 658.15

**УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ  
ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

**Ольга Мицак; Наталя Ковтун; Ольга Лихач**

*Львівський торговельно-економічний університет, Львів, Україна*

***Резюме.** Поглиблено теоретичні аспекти й обґрунтовано практичні рекомендації щодо удосконалення науково-методичних підходів до управління фінансовими результатами підприємства. Отримані результати сприятимуть формуванню нових методичних підходів для прийняття оперативних управлінських рішень щодо покращення фінансового результату підприємства в контексті CVP-аналізу на підприємстві.*

***Ключові слова:** фінансовий результат, управління фінансовими результатами, CVP-аналіз, точка беззбитковості, маржинальний дохід, запас фінансової надійності.*

**IMPROVEMENT OF THE MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE'S  
FINANCIAL RESULTS**

**Olga Mytsak; Natalia Kovtun; Olga Lychach**

*Lviv University of Trade and Economics, Lviv, Ukraine*

***Summary.** In the article, there are deepened theoretical aspects and substantiated practical recommendations for the improvement of scientific and methodical approaches to managing the financial results of a firm. The obtained results will promote the formation of new methodical approaches to increase the financial result of a company in the context of CVP analysis at an enterprise.*

***Key words:** financial result, financial results management, CVP analysis, break-even point, margin revenue, margin of financial reliability.*

**Постановка проблеми.** В умовах глобалізації та дедалі більшого загострення конкуренції для господарюючих суб'єктів, як ключового джерела забезпечення стійкого економічного розвитку країни, пріоритетним є забезпечення результативності ведення господарського процесу, зростання рівня самофінансування та інноваційного удосконалення діяльності на довготермінову перспективу. Роль індикатора результативності й ключового джерела фінансування господарської діяльності в сучасних умовах ведення бізнесу відіграють показники фінансових результатів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання щодо управління фінансовими результатами підприємства досить широко дискутуються в науковій літературі. Тому з окремих проблем можна спиратися на авторитетну думку відомих вітчизняних і зарубіжних учених-економістів, таких, як: В.І. Бірман, І.О. Бланк, І.Є. Давидович, Я.В. Догадайло, В.Е. Керимов та ін. Значний внесок у розвиток теорії управління фінансовими результатами підприємств здійснені вітчизняні вчені, зокрема: Я.В. Бережний, І.Ю. Бланк, А.А. Мазаракі, Є.В. Мних, М.В. Патарідзе-Вишинська, Г.В. Савицька, Р.В. Скалюк В.М. Шелудько та інші.

Проте й на сьогодні залишаються актуальними питання, пов'язані з розробленням та реалізацією завдань щодо управління фінансовими результатами як цілісною системою, підпорядкованою фінансовій (як ключовій) і єдиній генеральній стратегіям функціонування та розвитку підприємства в умовах невизначеності та ризиків, що притаманні сучасному мінливому ринковому середовищу.

**Мета статті.** Удосконалення системи управління фінансовими результатами діяльності підприємства потребує процедури наповнення її відповідним механізмом, який значно підвищить ефективність управління в сучасних умовах ведення бізнесу та забезпечить досягнення стратегічної мети підприємства.

**Постановка завдання.** Виходячи з того, що рівень фінансового потенціалу підприємств постійно зазнає коливань, а сучасні бізнес-умови розширюють чи обмежують можливості формування підприємствами достатнього обсягу фінансових результатів, постає необхідність розроблення ефективної системи управління фінансовими результатами як одного з найважливіших елементів у загальній стратегії реалізації завдань розвитку бізнесу, а саме, вдосконалення існуючих інструментів управління фінансовими результатами підприємства, які б враховували тактичні та стратегічні аспекти управління.

**Виклад основного матеріалу.** Фінансовий результат господарської діяльності підприємства вважається ключовим показником результативності підприємства, на основі якого визначаються основні економічні досягнення й проблеми підприємства, його сильні й слабкі сторони, а також здійснюється вибір способів покращення його діяльності у ринковому середовищі.

Роль індикатора результативності та ключового джерела фінансування господарської діяльності в сучасних умовах ведення бізнесу відводиться системі показників фінансової результативності, в яких відображені усі сторони діяльності підприємства, а саме: виробничої, збутової, постачальницької, фінансової.

Саме формування достатнього обсягу фінансових результатів одночасно завершує цикл діяльності підприємства та виступає необхідною умовою наступного циклу, є основним фактором реалізації принципів самофінансування та самоокупності підприємства.

Фінансовий результат господарювання підприємства характеризує його операційну, інвестиційну, фінансову діяльність й служить критерієм визначення обсягу та структури реалізації (або виробництва) продукції, програм оптимізації витрат, інвестиційних проєктів, сценаріїв бюджету, фінансових вкладень тощо.

Відтак ключова роль фінансових результатів полягає в тому, що вони сприяють інвестиційній привабливості, діловій активності підприємств як у виробничій, так і фінансовій сферах. Крім того, фінансові результати є джерелом задоволення інтересів акціонерів, інвесторів як власників інвестованого капіталу; кредиторів та потреб найманого персоналу підприємства. У підсумку фінансові результати бізнесу є джерелом прямого й опосередкованого наповнення бюджетів різних рівнів самоврядування.

З огляду на це, фінансовий результат підприємства, за умови позитивного значення (прибутку) є чи не найважливішим чинником його економічного зростання. Тому постійно постає питання щодо покращення ефективності політики управління фінансовими результатами підприємства, яка визначається розміром сформованого прибутку та характером його розподілу й використання.

Основними завданнями управління фінансовими результатами, зокрема прибутком, виділяють:

- забезпечення максимізації розміру прибутку в межах можливостей ресурсного потенціалу підприємства та обмежень ринкової кон'юнктури;
- забезпечення оптимальної пропорційності між рівнем прибутку та допустимим рівнем ризику;

- забезпечення високої якості сформованого прибутку;
  - забезпечення виплати очікуваного рівня доходу власникам підприємства;
  - забезпечення формування достатнього обсягу фінансових ресурсів за рахунок прибутку у відповідності з завданнями розвитку підприємства в довготерміновому періоді;
  - забезпечення постійного зростання ринкової вартості підприємства тощо.
- До складу основних функцій системи управління прибутком відносяться такі:
- розроблення цілеспрямованої комплексної політики управління прибутком;
  - формування ефективних інформаційних систем, які забезпечують обґрунтування альтернативних варіантів управлінських рішень щодо формування, розподілу та використання прибутку підприємства;
  - проведення аналізу формування, розподілу й використання прибутку;
  - здійснення планування процесу формування, розподілу й використання прибутку;
  - розроблення ефективної системи стимулювання формування прибутку і його ефективного використання;
  - здійснення ефективного контролю за реалізацією прийнятих рішень у питаннях формування й використання прибутку.

Зауважимо, що система управління фінансовими результатами значної частини вітчизняних підприємств налічує багато недоліків. Такими є: управління, яке базується лише на поточних цілях та досягнення максимальних кінцевих результатів в короткотерміновому періоді; відсутність елементів стратегічного управління, зокрема при розподілі та використанні прибутку; відсутність планування та системи прогнозування; нехтування недопустимо низькими показниками платоспроможності та високими фінансовими ризиками діяльності, що призводить до збитковості, тощо.

Виходячи з цього, актуальним постає питання щодо вдосконалення існуючих інструментів управління фінансовими результатами підприємства, які б враховували як тактичні, так і стратегічні аспекти управління.

Як зазначалося вище, управління прибутку – це процес розроблення і прийняття рішень відносно формування, розподілу й використання прибутку на підприємстві з метою забезпечення максимізації добробуту власників підприємства в поточному та перспективному періодах.

При цьому, зауважимо, що формування прибутку відбувається під впливом усіх господарських операцій підприємства. Проте його основним джерелом виступає операційна діяльність, яка забезпечує отримання 90 – 95% кінцевого фінансового результату. Тому завдання управління фінансовим результатом полягає у виявленні найважливіших чинників, що визначають величину операційного прибутку, та пошуку резервів її подальшого збільшення.

Прибуток виникає, якщо доходи звітного періоду перевищують витрати діяльності. Величина доходів визначається ціновою політикою підприємства, змінами співвідношення попиту та пропозиції на той чи інший вид продукції, діями конкурентів тощо [3].

На витрати, в свою чергу, впливають обсяги діяльності підприємства, закупівельні ціни на сировину й енергоносії, рівень мінімальної заробітної плати тощо. Наприклад, загальна сума витрат підприємства може суттєво зростати або ж, навпаки, знижуватися унаслідок зміни розміру витрат на зберігання готової продукції в складських приміщеннях, на організацію та обслуговування процесу виробництва й реалізації та інших змінних і умовно-постійних витрат залежно від зростання або скорочення обсягів виробництва й реалізації продукції [1].

Значний вплив на обсяг реалізації продукції, а відповідно й на фінансовий результат діяльності, має обсяг прибутку, закладений у ціну реалізації тієї чи іншої продукції. При цьому негативно впливати на обсяги реалізації може як завищена, так і занижена норма прибутку у складі ціни.

Отже, з метою стимулювання попиту на свою продукцію й підвищення прибутковості діяльності підприємство має здійснювати виважену як цінову, так і його асортиментну політику.

Таким чином, здатність підприємства своєчасно використовувати певні заходи з метою коригування обсягів реалізації продукції, залишків продукції, структури витрат та цінової політики має досить важливе значення з позиції управління прибутком підприємства [7, с. 92 – 94].

Для ефективної координації діяльності підприємства вирішальне значення має розуміння залежності фінансового результату від обсягу діяльності, доходів та витрат. Така теоретична залежність покладена в основу моделі стратегічного аналізу «витрати – обсяг діяльності – прибуток» або інша його назва «CVP-аналіз». Даний аналіз допомагає керівникам підприємств виявити оптимальні пропорції між змінними і постійними витратами, ціною та обсягом реалізації, мінімізувати підприємницький ризик. Бухгалтери, аудитори, експерти й консультанти, використовуючи даний метод, можуть глибше оцінити фінансові результати й точніше обґрунтувати рекомендації для вибору стратегії розвитку підприємства.

Ключовими елементами CVP-аналізу виступають поділ витрат на постійні і змінні, визначення маржинального доходу, обсягу беззбиткової діяльності (точки беззбитковості), запасу, обсягу та рівня фінансової надійності, розрахунок операційного та фінансового важелів (див. табл. 1).

Таблиця 1

Показники оцінювання рівня ефективності управління фінансовими результатами підприємства

Table 1

Indicators of estimation of the efficiency level of financial results management of the enterprise

Назва показника	Ум. познач.	Од. виміру	Формула розрахунку	Сутність показника	Бажана тенденція
1	2	3	4	5	6
Точка беззбитковості	$X_{ТБ}$	Натур. од.	$\frac{В_{пост}}{Ц - В_{зм1Д}}$	Обсяг діяльності, при реалізації якого доходи дорівнюють витратам	Падіння
Коефіцієнт маржинального доходу	$K_{ПР}$	Частка одиниць, %	$1 - \frac{В_{зм1Д}}{Ц}$	Показує приріст прибутку у відносному виразі при збільшенні доходу на 1 грн.	зростання
Беззбитковість реалізації	$D_{ТБ}$	Грош. од.	$\frac{В_{пост}}{K_{ПР}}$	Дохід, який дорівнює загальним витратам	падіння
Маржинальний дохід	МД	Грош. од.	$D - В_{зм}$	Частина доходу, що залишається на покриття постійних витрат і формування прибутку	зростання
Питомий маржинальний дохід	$MД_{П}$	$\frac{грош. од.}{натур. од.}$	$Ц - В_{зм1Д}$	Характеризує приріст прибутку від випуску кожної додаткової одиниці продукції	зростання

Закінчення таблиці 1

1	2	3	4	5	6
Зона безпеки	З <sub>Б</sub>	Натур. од.	$X - X_{ТБ}$	Показує, на скільки фактичний обсяг діяльності перевищує критичний	зростання
Запас фінансової надійності	З <sub>ФМ</sub>	Грош. од.	$Д - Д_{ТБ}$	Показує, на скільки фактичний дохід наближається до критичного	зростання
Коефіцієнт запасу фінансової надійності	М <sub>ТБ</sub>	Частки одиниць, %	$1 - \frac{Д_{ТБ}}{Д}$	Є мірою ризику нерентабельної роботи: чим більше його значення, тим менша ймовірність того, що підприємство зазнає збитків у разі зниження обсягу продажів	зростання
Операційний важіль	К <sub>ОЛ</sub>	Частки одиниць	$\frac{В_{пост}}{В_{заг}}$	Характеризує ступінь використання постійних витрат: чим більший цей показник, тим більший вплив забезпечує на прибуток зміна обсягу продажів	оптимальне співвідношення
Фінансовий важіль	К <sub>ФЛ</sub>	Частки одиниць	$ЕФЛ = (1 - С_{нп}) \times (КВР_{а} - ПК) \times \frac{ЗК}{СК}$	Показує відсоток запозичених коштів відносно власних коштів компанії	оптимальне
Обсяг реалізації для отримання цільового прибутку	Х <sub>ЦП</sub>	Натур. одиниць	$\frac{В_{пост} + Пц}{МДп}$	Характеризує обсяг діяльності, при реалізації якого підприємство отримує цільовий прибуток	падіння

Примітка: укладено та доповнено авторами на основі [2].

Відповідно, першою умовою здійснення аналізу «витрати – обсяг діяльності – прибуток» є поділ витрат підприємства на змінні й постійні (умовно-постійні). Класифікації підлягають усі витрати підприємства: виробничі, збутові та адміністративні.

Як відомо, до змінних слід включати ті витрати, які змінюються пропорційно або майже пропорційно зміні обсягу діяльності підприємства. В свою чергу, постійні витрати не залежать від обсягів діяльності й визначаються умовами організації виробництва та загальною політикою підприємства. Тому їх загальна сума залишається незмінною [3, с. 149].

Проте на практиці значна кількість витрат підприємства мають бути відокремлені одна від одної та включені до постійних або змінних витрат відповідно.

Також зауважимо, що при здійсненні розподілу витрат на змінні й постійні податок на прибуток не підлягає класифікації, зважаючи на його особливу природу. Витрати, пов'язані з податком на прибуток, не можна вважати ані постійними, ані

змінними, оскільки вони більше визначаються правилами податкового обліку, ніж безпосередньо обсягом продажу в процесі реалізації. Тому при здійсненні аналізу взаємозв'язку між доходами, витратами та фінансовим результатом (прибутком) під терміном «прибуток» доцільно застосовувати саме прибуток до оподаткування.

Наступний елемент аналізу – маржинальний дохід. Це частина – чистого доходу, яка залишається на покриття постійних витрат і формування прибутку. Чим вищий рівень маржинального доходу, тим швидше відшкодовуються постійні витрати, і підприємство має можливість отримувати прибуток.

Обсяг беззбиткової діяльності – це показник, що характеризує обсяг реалізації продукції, при якому чистий дохід підприємства від продажу продукції (робіт, послуг) дорівнює всім його сукупним витратам. Тобто це той обсяг продажів, при якому підприємство не має ні прибутку, ні збитку. Іншими словами, точка беззбитковості – це та межа, яку необхідно подолати підприємству, щоб «вижити» у ринковому конкурентному середовищі. Чим вища точка беззбитковості, тим складніше її подолати [7, с. 125 – 126].

На відміну від точки беззбитковості запас фінансової надійності усуває вплив ефекту масштабу підприємства і дозволяє об'єктивно порівнювати підприємства з різними обсягами діяльності та оцінювати зміни фінансового становища підприємства на різних стадіях його життєвого циклу.

Запас фінансової надійності можна розраховувати як у грошовому, так і натуральному вимірі, а також порівнюючи фактичне та беззбиткове завантаження виробничих потужностей. Крім того, цей показник можна обчислити у відсотках. У такому разі його називають коефіцієнтом запасу фінансової надійності.

Коефіцієнт запасу фінансової надійності – це відносне зниження обсягів реалізації, яке може дозволити собі підприємство до досягнення точки беззбитковості. Чим менша точка беззбитковості, тим більша зона безпеки діяльності підприємства.

А тому, якщо коефіцієнт маржинального доходу та обсяг продажу стабільні, то збільшити зону безпеки підприємства можна лише шляхом скорочення постійних витрат. У разі незмінного рівня постійних витрат і коефіцієнта маржинального доходу зростання запасу фінансової надійності можна досягти шляхом збільшення обсягу продажу.

Запас фінансової надійності також можна застосовувати для визначення операційного прибутку, оскільки він показує обсяг продажу понад точкою беззбитковості, в якій постійні витрати вже відшкодовані за рахунок доходу, а загальний маржинальний дохід від цього «надлишкового» продажу безпосередньо збільшує прибуток.

Таким чином, аналіз «витрати – обсяг діяльності – прибуток» за допомогою зони безпеки дозволяє оцінити вплив коливань обсягу діяльності підприємства на величину прибутку. Але щоб успішно застосовувати можливості запасу фінансової надійності, необхідно впевнитися в достатній обґрунтованості значення всіх параметрів діяльності підприємства.

Після досягнення точки беззбитковості підприємство має відповісти на питання: які темпи зростання прибутку слід очікувати в майбутньому за існуючих обсягів діяльності, рівнів цін та величини витрат.

Це можна визначити за допомогою показника, який називається операційним важелем. Він являє собою механізм управління прибутком в умовах зміни обсягу реалізації продукції на основі оптимізації співвідношення постійних та змінних витрат.

Сутність цього показника полягає у наступному: чим нижча питома вага постійних витрат у загальній сумі витрат підприємства, тим менша величина маржинального доходу, необхідна для їх покриття.

Звідси коефіцієнт маржинального доходу також матиме нижче значення, що означає менший вплив на прибуток зміни обсягу діяльності. Тобто постійні витрати використовуються як важіль для досягнення тих чи інших відсоткових змін у прибутках унаслідок змін обсягу продажу. Отже, нижча питома вага постійних витрат створює нижчий операційний важіль. Це зумовлює меншу зміну величини прибутку за зміни чистого доходу від реалізації продукції.

Як бачимо, використання CVP-аналізу підприємством допомагає оперативно і якісно вирішити багато завдань, а запропонований перелік системи показників є оптимальним для використання з метою забезпечення якісного управління фінансовими результатами підприємства, зокрема його ключовим елементом – прибутком.

Дана методика дозволяє визначити величину прибутку при різних обсягах реалізації та відшукати найвигідніше співвідношення між змінними і постійними витратами, ціною і обсягом діяльності. При цьому, головна роль у виборі стратегії поведінки підприємства полягає у визначенні маржинального доходу, збільшення величини якого спровокує пропорційне збільшення прибутку. Досягти цього можна різними способами, зокрема: знизити ціну продажу і відповідно збільшити обсяг реалізації; збільшити обсяг реалізації і знизити рівень постійних витрат; пропорційно змінювати змінні, постійні витрати і обсяг випуску продукції.

Ефективність процесів управління та планування прибутку значною мірою залежить від якості аналізу, реальності виявлених резервів збільшення прибутку, економічного обґрунтування планів формування й використання прибутку на майбутній період. Відтак, метою стратегічного управління прибутком і рентабельністю є розроблення ефективної політики моделювання прибутку підприємства та виявлення оптимального рівня рентабельності фінансових вкладень у довготерміновому періоді.

Відзначимо, що для вітчизняних підприємств основними чинниками, які в стратегічному контексті можуть позитивно вплинути на зміну величини обсягу прибутку, є: зростання обсягів реалізації продукції; зростання цін; зниження собівартості; оновлення асортименту й номенклатури продукції тощо.

Оскільки єдиної для всіх підприємств стратегії не існує, як і не існує єдиного універсального стратегічного плану діяльності підприємства, який її представляє, процес вироблення стратегії для кожного підприємства буде унікальним і залежатиме від його позиції на ринку, динаміки розвитку, потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик реалізованих товарів та інших чинників [6].

Для стратегічного управління фінансовими результатами підприємства також необхідно враховувати фактори його внутрішнього середовища, оскільки вони безпосередньо впливають на підприємство й визначають його стратегічний потенціал та фінансову складову. А, отже, на них також обов'язково необхідно звертати увагу та враховувати їх поточні й прогностичні параметри при стратегічному плануванні прибутку.

**Висновки.** Управління фінансовими результатами є складовою фінансового управління й розглядається як одна з функцій фінансового менеджменту.

Для аналізу ефективності управління фінансовими результатами підприємства повинні своєчасно використовувати певні заходи з метою коригування обсягів реалізації продукції, залишків продукції, пропорцій між змінними й постійними витратами, цінової політики та підприємницького ризику. Така теоретична залежність покладена в основу моделі стратегічного аналізу «витрати – обсяг діяльності – прибуток» або інша його назва «CVP-аналіз». Ключовими елементами CVP-аналізу виступають поділ витрат на постійні та змінні, визначення маржинального доходу, обсягу беззбиткової діяльності (точки беззбитковості), запасу, обсягу та рівня фінансової надійності, розрахунок операційного та фінансового важелів.

Отже, використання системи CVP-аналізу є раціональним інструментом вирішення стратегічних проблем у системі управління фінансовими результатами

підприємства й дозволить у повному обсязі реалізувати цілі та завдання, поставлені перед підприємством, сприяючи результативному здійсненню функцій фінансового управління підприємством.

**Conclusions.** Managing financial results is an integral part of financial management and is considered as one of the functions of financial management.

To analyse the effectiveness of managing financial results, enterprises should use timely measures to adjust sales volumes, product balances, and proportions between variable and fixed costs, pricing policies and business risks. This theoretical dependence is the basis of the strategic analysis model "cost-volume of activity-profit" or its other name "CVP-analysis". The key elements of CVP analysis are the separation of costs for fixed and variables, the definition of marginal revenue, the volume of break-even activity (break-even points), inventory, volume and level of financial reliability, the calculation of operational and financial leverage.

Consequently, the use of CVP analysis system is a rational tool for solving strategic problems in the management system of financial results of the enterprise and will allow to fully realizing the goals and tasks assigned to the enterprise, contributing to the effective implementation of the functions of financial management of the enterprise.

#### Список використаної літератури

1. Давидович, І.С. Контролінг: навчальний посібник [Текст] / І.С. Давидович. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 552 с.
2. Догадайло, Я.В. Обґрунтування системи показників управління прибутком підприємств дорожнього господарства [Текст] / Я.В. Догадайло, Я.Е. Кісельова // Проблеми та перспективи розвитку підприємств в умовах світової економічної інтеграції: III Міжнар. наук.-практ. конф., 24 – 25 листопада 2011 р. : тези допов. – Х. : ХНУБА, 2011. – Част. 1. – С. 69 – 70.
3. Кармінська-Белоброва М.В. Механізм управління прибутковістю підприємства / М.В. Кармінська-Белоброва // Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки. – 2013. – Вип. 1. – С. 139 – 147. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvbdfa\\_2013\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvbdfa_2013_1_16).
4. Керимов, В.Э. Управленческий учет: учебник [Текст] / В.Э. Керимов. – М.: Маркетинг, 2001. – 218 с.
5. Мицак, О.В. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. [Текст] / О.В. Мицак, І.Р. Чуй. – 2-ге вид., доп. і перероб. – Львів : Магнолія-2006, 2018. – 228 с.
6. Скібіцький, О.М. Антикризовий менеджмент: навч. посіб. [Текст] / О.М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.
7. Управлінський облік: навч. метод. посібник [Текст] / Добровський В.М., Гнилицька Л.В., Коршикова Р.С., Добровський В.М. – К.: КНЕУ, 2003. – 236 с.

#### References

1. Davydovych I.Ye. (2008) Kontrolinh: navchalnyy posibnyk [Controlling]. K.: Tsentr uchbovoyi literatury (in Ukrainian).
2. Dohadaylo Ya.V., Kiselova Ya.E. (2011) Obgruntuvannya systemy pokaznykiv upravlinnya prybutkom pidpryyemstv dorozhnogo hospodarstva [Justification of the system of indicators of profit management of enterprises of road economy] Proceedings of the Problemy ta perspektyvy rozvytku pidpryyemstv v umovakh svitovoyi ekonomichnoyi intehratsiyi (Ukraine, Kharkiv, 24–25 November, 2011). KH. : KHNUBA, pp. 69 – 70.
3. Karminska-Byelobrova M.V. (2013) Mekhanizm upravlinnya prybutkovistyuu pidpryyemstva [The mechanism of profitability management of the enterprise] Naukovyy visnyk Bukovynskoho derzhavnoho finansovo-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky. Vol. 1, pp. 139 – 147 Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvbdfa\\_2013\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvbdfa_2013_1_16).
4. Kerimov V.E. (2001) Upravlencheskiy uchet: uchebnyk [Management accounting] – M.: Marketing (in Russia).
5. Mytsak O.V., Chuy I.R. (2018) Finansovyy menedzhment : navch. posib. [Financial management]. Lviv : Mahnoliya-2006. (in Ukrainian).
6. Skibitskiy O.M. (2009) Antykryzovyy menedzhment: navch. posib. [Anticrisis management]. K.: Tsentr uchbovoyi literatury (in Ukrainian).
7. Dobrovskyy V.M., Hnylytska L.V., Korshykova R.S., Dobrovskyy V.M. (2003) Upravlinskyy oblik [Management accounting]. K.: KNEU (in Ukrainian).

Отримано 18.02.2019