

Віталій М. Собчишин¹, Яна В. Радіонова², Олег В. Живко³

РОЛЬ CVP-АНАЛІЗУ В ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТА РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

У статті розкрито доцільність застосування CVP-аналізу в системі адаптивного управління витратами підприємств агропродовольчої сфери як інструменту, що забезпечує своєчасне коригування управлінських рішень щодо структури та рівня витрат у відповідь на зміни зовнішнього й внутрішнього середовища.

Окреслено пріоритетні напрями реалізації ролі CVP-аналізу в підвищенні ефективності адаптивного управління витратами та розвитку потенціалу підприємств агропродовольчої сфери: перетворення CVP-аналізу з інструменту статичного планування на механізм гнучкого реагування на ризики (шляхом оцінювання мінімально допустимого обсягу продажу окремих товарів за різних сценаріїв цін і витрат на них та стійкості підприємства до коливань ринку); підвищення якості управлінських рішень і зниження ймовірності фінансових втрат (завдяки використанню CVP-аналізу в обґрунтуванні цінової політики, оперативному моделюванні альтернативних сценаріїв розвитку, виборі оптимальної структури виробництва, оцінюванні доцільності інвестування в інновації); розвиток виробничого, фінансового, інноваційного та управлінського компонентів потенціалу підприємства (через раціоналізацію використання ресурсів; підвищення фінансової стійкості; формування економічно обґрунтованих стратегій зростання, орієнтованих не лише на обсяг, а й на прибутковість; обґрунтування доцільності впровадження інноваційних технологій і управлінських рішень із урахуванням їх впливу на структуру витрат і рівень беззбитковості; нарощування управлінської ефективності).

У межах CVP-аналізу обґрунтовано залежності зміни точки беззбитковості від зміни цінкових і витратних параметрів, зокрема ціни одиниці товару, змінних і постійних витрат, валової маржі на одиницю товару, коефіцієнта валової маржі у його ціні, використання яких є корисним для підвищення ефективності адаптивного управління витратами та розвитку потенціалу підприємств агропродовольчої сфери.

Ключові слова: адаптивне управління, витрати, CVP-аналіз, ефективність, розвиток, потенціал, підприємство, агропродовольча сфера.

Табл. 1. Рис. 1. Формл. 2. Літ. 13.

DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-286-330-336

Vitaliy Sobchyshyn, Yana Radionova, Oleh Zhyvko

THE ROLE OF CVP ANALYSIS IN IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF ADAPTIVE COST MANAGEMENT AND DEVELOPING THE POTENTIAL OF AGRI-FOOD ENTERPRISES

The article reveals the expediency of using CVP analysis in the adaptive cost management system of agri-food enterprises as a tool that ensures timely adjustment of management decisions regarding the structure and level of costs in response to changes in the external and internal environment.

Priority areas for implementing CVP analysis in improving the effectiveness of adaptive cost management and developing the potential of agri-food enterprises have been identified: trans-

¹ Poltava State Agrarian University. Poltava. Ukraine.

² Poltava State Agrarian University. Poltava. Ukraine.

³ Kyiv National University of Technologies and Design. Kyiv. Ukraine.

forming CVP analysis from a static planning tool into a mechanism for flexible response to risks (by assessing the minimum acceptable sales volume of individual goods under different price and cost scenarios and the enterprise's resilience to market fluctuations); improving the quality of management decisions and reducing the likelihood of financial losses (through the use of CVP analysis in justifying pricing policy, operational modeling of alternative development scenarios, selecting the optimal production structure, and assessing the feasibility of investing in innovation); development of the production, financial, innovation, and management components of the enterprise's potential (through rationalization of resource use; improvement of financial stability; formation of economically sound growth strategies focused not only on volume but also on profitability); justifying the feasibility of introducing innovative technologies and management decisions, taking into account their impact on the cost structure and break-even point; increasing management efficiency).

Within the framework of CVP analysis, the dependencies of the break-even point on changes in price and cost parameters, in particular the unit price of goods, variable and fixed costs, gross margin per unit of goods, and the gross margin ratio in its price, the use of which is useful for improving the effectiveness of adaptive cost management and developing the potential of agri-food enterprises.

Keywords: *adaptive management, costs, CVP analysis, effectiveness, development, potential, enterprise, agri-food sphere.*

Peer-reviewed, approved and placed: 20.04.2025.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств агропродовольчої сфери відзначаються посиленням впливу кризових чинників, зумовлених воєнними діями, внаслідок чого порушуються логістичні ланцюги, зростають ціни на матеріально-технічні ресурси, підвищується рівень невизначеності й операційних ризиків. За таких реалій посилюється важливість підвищення ефективності управління витратами та розвитку потенціалу підприємств на основі адаптивних підходів. Водночас за зростання ринкових, виробничих і фінансових ризиків потреба в адаптивних управлінських рішеннях із розвитку потенціалу підприємств шляхом оптимізації витрат зумовлює необхідність інтеграції інструментів ризик-менеджменту в систему управління витратами аграрних підприємств.

Аналітичним інструментом вивчення взаємозв'язку між витратами, обсягами продажу та фінансовими результатами є CVP-аналіз, що дає змогу з'ясовувати чутливість прибутку до змін ключових факторів, визначати межі беззбитковості й прийнятного рівня ризику, а також моделювати альтернативні сценарії розвитку потенціалу підприємства.

З огляду на зазначене, дослідження ролі CVP-аналізу у підвищенні ефективності саме адаптивного управління витратами та розвитку потенціалу підприємств агропродовольчої сфери стає особливо важливим.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти адаптивного управління знаходяться в полі зору наукового пошуку широкого кола вітчизняних і зарубіжних дослідників, серед яких К. Андресен [13], Г. Жосан [2], М. Зось-Кіор [4], Т. Лепейко [4], О. Попело [9], О. Федірець [4], Я. Юхман [11].

У сучасній науковій літературі представлені дослідження і з питань управління витратами та розвитку потенціалу підприємства. Зокрема, у [5] І. Лепетан систематизовано ключові елементи, а в [6] Л. Ліпич, М. Кушнір та І. Волинець узагальнено інструменти прийняття стратегічних рішень

управління витратами; у [8] О. Острініною сформовано теоретико-методичну основу стратегічного управління витратами на засадах адаптивності; у [1; 7; 12] висвітлено теоретичні і практичні засади використання CVP-аналізу в управлінні беззбитковістю підприємства; в [3; 10] викладено окремі аспекти управління потенціалом аграрних підприємств.

Таким чином, за наявності наукових досліджень із управління витратами та застосування CVP-аналізу, роль останнього у підвищенні ефективності власне адаптивного управління витратами та розвитку потенціалу підприємств агропродовольчої сфери залишається недостатньо опрацьованою.

Метою дослідження є обґрунтування ролі CVP-аналізу в підвищенні ефективності адаптивного управління витратами та розвитку потенціалу підприємств агропродовольчої сфери.

Основні результати дослідження. CVP-аналіз за адаптивного підходу в управлінні витратами підприємств агропродовольчої сфери, з нашого погляду, має забезпечувати своєчасне коригування управлінських рішень щодо структури й рівня витрат у відповідь на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Вважаємо, що за таких умов пріоритетні напрями реалізації ролі CVP-аналізу в підвищенні ефективності адаптивного управління витратами та розвитку потенціалу підприємств агропродовольчої сфери мають стосуватися наступного (рис. 1).

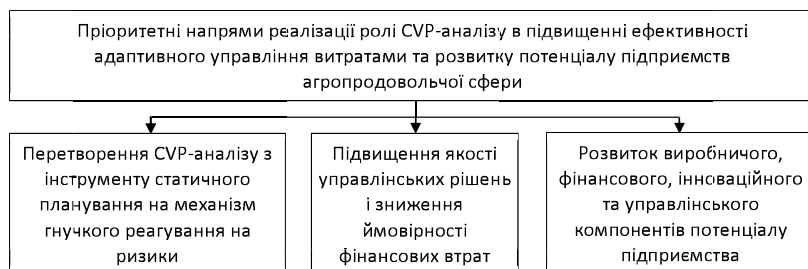


Рис. 1. Пріоритетні напрями реалізації ролі CVP-аналізу в підвищенні ефективності адаптивного управління витратами та розвитку потенціалу підприємств агропродовольчої сфери, власна розробка

Завдяки визначенню точки беззбитковості та аналізу запасу фінансової міцності, які дають змогу оцінити мінімально допустимий обсяг продажу окремих товарів за різних сценаріїв цін і витрат на них та стійкість підприємства до коливань ринку, CVP-аналіз перетворюється з інструменту статичного планування на механізм гнучкого реагування на ризики.

Використання CVP-аналізу в обґрунтуванні цінової політики (з урахуванням мінливості ринкових цін і еластичності попиту), оперативному моделюванні альтернативних сценаріїв розвитку (зміна обсягів виробництва/продажу, витрат, цін), виборі оптимальної структури виробництва (співвідношення видів продукції), оцінюванні доцільності інвестування в інновації (енергоощадні технології, автоматизація, зберігання

й переробка) сприяє підвищенню якості управлінських рішень і зниженню ймовірності фінансових втрат агропродовольчих підприємств.

Розвиток на основі CVP-аналізу виробничого, фінансового, інноваційного та управлінського компонентів потенціалу підприємств агропродовольчої сфери реалізується шляхом:

- раціоналізації використання ресурсів, зокрема землі, праці та капіталу;
- підвищення фінансової стійкості, що створює передумови для розширення виробництва;
- формування економічно обґрунтованих стратегій зростання, орієнтованих не лише на обсяг, а й на прибутковість;
- обґрунтування доцільності впровадження інноваційних технологій і управлінських рішень (зокрема через оцінювання їх впливу на структуру витрат і рівень беззбитковості);
- нарощування управлінської ефективності (застосування CVP-аналізу тісно пов'язане з удосконаленням обліку, планування й контролю).

Методика обрахунку по окремому товару натурального (формула (1)) і грошового (формула (2)) вираження точки беззбитковості дає підстави зробити висновок, що рівень останньої визначається величиною постійних витрат, ціною одиниці товару та змінними витратами з розрахунку на одиницю товару:

$$, \quad TБ_{нв} = \frac{ПВ}{Ц_{од.} - ЗВ_{од.}} \quad (1)$$

де $TБ_{нв}$ — обсяг (кількість) продажу товару, необхідний для досягнення беззбитковості, од.;

$ПВ$ — загальна сума постійних витрат на товар, грн;

$Ц_{од.}$ — ціна одиниці товару, грн;

$ЗВ_{од.}$ — змінні витрати з розрахунку на одиницю товару, грн [7, с. 158];

$$TБ_{гв} = \frac{ПВ}{1 - \frac{ЗВ_{од.}}{Ц_{од.}}} \quad (2)$$

де $TБ_{гв}$ — виручка від реалізації товару, необхідна для досягнення беззбитковості, грн [7, с. 158].

Знаменник формули (1) відображає валову маржу з розрахунку на одиницю товару, тоді як знаменник формули (2) — коефіцієнт валової маржі в ціні одиниці товару.

Практичне застосування формул (1)–(2) у межах CVP-аналізу дало змогу ідентифікувати методичні наслідки зміни точки беззбитковості за окремим товаром залежно від зміни ціни на нього, змінних витрат із розрахунку на одиницю товару та рівня постійних витрат на його виготовлення, що розширює інструментарій прийняття обґрунтованих управлінських рішень у системі адаптивного управління витратами та створює аналітичне підґрунтя

для підвищення ефективності розвитку потенціалу підприємств агропродовольчої сфери (табл. 1).

Таблиця 1. Вплив цінових і витратних чинників на рівень точки беззбитковості окремого товару підприємства, власна розробка

Зміна точки беззбитковості (результативна ознака)	Зміна факторних ознак		
	ціни одиниці товару	змінних витрат із розрахунку на одиницю товару	загальної суми постійних витрат
Зменшення	Відсутні зміни	Відсутні зміни	Зниження
	Зростання	Відсутні зміни	Відсутні зміни
	Відсутні зміни	Зниження	Відсутні зміни
	Відсутні зміни	Зниження	Зниження
	Зростання	Відсутні зміни	Зниження
	Зростання	Зниження	Відсутні зміни
	Зростання	Зниження	Зниження
Збільшення	Відсутні зміни	Відсутні зміни	Зростання
	Зниження	Відсутні зміни	Відсутні зміни
	Відсутні зміни	Зростання	Відсутні зміни
	Відсутні зміни	Зростання	Зростання
	Зниження	Відсутні зміни	Зростання
	Зниження	Зростання	Відсутні зміни
	Зниження	Зростання	Зростання

Точка беззбитковості в натуральному вираженні зростає (зменшується) у разі, коли темпи зростання (зниження) загальної суми постійних витрат на товар перевищують темпи зростання (зниження) валової маржі з розрахунку на одиницю товару. Обсяг (кількість) реалізації товару в точці беззбитковості зменшується (збільшується) за умови випереджаючої динаміки (зростання (зниження)) валової маржі з розрахунку на одиницю товару відносно зростання (зниження) постійних витрат на його виготовлення.

Виручка від реалізації товару в точці беззбитковості збільшується (зменшується), якщо темпи зростання (зниження) загальної суми постійних витрат на товар випереджають темпи зростання (зниження) коефіцієнта / питомої ваги валової маржі у ціні одиниці товару. В точці беззбитковості виручка від реалізації товару зменшується (збільшується) у випадку, коли темпи зростання (зниження) коефіцієнта / питомої ваги валової маржі в ціні одиниці товару швидші за темпи зростання (зниження) суми постійних витрат на товар.

Висновки. Отже, пріоритетними напрямками реалізації ролі CVP-аналізу в підвищенні ефективності адаптивного управління витратами та розвитку потенціалу підприємств агропродовольчої сфери є: перетворення CVP-аналізу з інструменту статичного планування на механізм гнучкого реагування на ризики (шляхом оцінювання мінімально допустимого обсягу продажу окремих товарів за різних сценаріїв цін і витрат на них та стійкості підприємства до коливань ринку); підвищення якості управлінських рішень і зниження ймовірності фінансових втрат (завдяки використанню CVP-аналізу

в обґрунтуванні цінової політики, оперативному моделюванні альтернативних сценаріїв розвитку, виборі оптимальної структури виробництва, оцінюванні доцільності інвестування в інновації); розвиток виробничого, фінансового, інноваційного та управлінського компонентів потенціалу підприємства (через раціоналізацію використання ресурсів; підвищення фінансової стійкості; формування економічно обґрунтованих стратегій зростання, орієнтованих не лише на обсяг, а й на прибутковість; обґрунтування доцільності впровадження інноваційних технологій і управлінських рішень із урахуванням їх впливу на структуру витрат і рівень беззбитковості; нарощування управлінської ефективності).

Корисними для підвищення ефективності адаптивного управління витратами та розвитку потенціалу підприємств агропродовольчої сфери є обґрунтовані в межах CVP-аналізу залежності зміни точки беззбитковості від зміни цінових і витратних параметрів, зокрема ціни одиниці товару, змінних і постійних витрат, валової маржі на одиницю товару, коефіцієнта валової маржі у його ціні.

З огляду на особливості сільського господарства (наявність біологічних активів і тривалих виробничих циклів, сезонний характер виробництва й реалізації, залежність змінних витрат від природних умов, коливання закупівельних і збутових цін тощо) в агропродовольчій сфері доречним є поєднання класичного CVP-аналізу зі сценарним аналізом та елементами ризик-менеджменту, що й має бути об'єктом подальших наукових досліджень. До того ж потребують практичного вивчення питання впливу змін ціни і змінних витрат на силу операційного важеля в системі CVP-аналізу.

1. Бабяк Н. Д., Крутоус Н. Ю. CVP-аналіз в умовах багатопродуктового виробництва як інструмент операційного контролінгу. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2021. Т. 25, Вип. 1. С. 11–19.
2. Жосан Г. В. Адаптивний менеджмент і сталий розвиток: взаємозв'язок понять у контексті управління діяльністю підприємства в умовах невизначеності. Бізнес Інформ. 2021. № 3. С. 179–187.
3. Зось-Кіор М. В. Мотиваційні аспекти управління еколого-економічним потенціалом аграрних підприємств. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2020. № 1. С. 26–31.
4. Лепейко Т. І., Зось-Кіор М. В., Федірець О. В. Диджитал-трансформація бізнес-процесів адаптивних підприємств в контексті сталого розвитку та управління змінами. Агросвіт. 2024. № 13. С. 4–13.
5. Лепетан І. М., Гайворонюк О. О. Основні елементи системи управління витратами підприємства. Ефективна економіка. 2024. № 2. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.69>
6. Ліпич Л., Кушнір М., Волинець І. Інструменти прийняття стратегічних рішень в управлінні витратами підприємства. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2024. № 1. С. 111–118.
7. Осадча А. Г., Брик Н. М. CVP-аналіз як ефективний засіб планування і прогнозування діяльності підприємств. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. 2020. Вип. 1 (89). С. 153–167.
8. Острініна О. П. Розвиток адаптивного управління стратегічними витратами підприємств в умовах четвертої промислової революції. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. Т. 294, № 3. С. 65–71.
9. Попело О. В., Малиш В. В. Адаптивне управління інноваційно-інвестиційним розвитком промислових підприємств як фактор забезпечення економічної безпеки. Economic synergy. 2023. Вип. 1 (7). С. 48–56.

10. Ходаківська О. В., Воронько-Невіднича Т. В., Собчишин В. М. Вплив галузових особливостей на закупівлі матеріально-технічних ресурсів у системі управління потенціалом сільськогосподарських підприємств. Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси». 2024. Вип. 1, С. 9–14.
11. Юрман Я. В. Адаптивно-орієнтована система управління підприємствами: теоретичні аспекти. Бізнес Інформ. 2020. № 10. С. 376–383.
12. Янковий О. Г., Янковий В. О. Управління беззбитковістю на рівні підприємства за допомогою CVP-аналізу. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2015. № 1 (78). С. 17–30.
13. Andresen K. Design and Use Patterns of Adaptability in Enterprise Systems. Berlin : 2006, 160 p.

1. Babiak N. D., Krutous N. Yu. CVP-analiz v umovakh bahatoproduktovoho vyrobnytstva yak instrument operatsiinoho kontrolinhu. Visnyk aharnoï nauky Prychornomia. 2021. T. 25, Vyp. 1. S. 11–19.
2. Zhosan H. V. Adaptivnyi menedzhment i stalyy rozvytok: vzaïmozv'язok poniat u konteksti upravlinnia diïalnistiu pidpriïemstva v umovakh nevyznachenosti. Biznes Inform. 2021. № 3. S. 179–187.
3. Zos-Kior M. V. Motyvatsiïni aspekty upravlinnia ekolohe-ekonomichnym potentsialom ahrarynykh pidpriïemstv. Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriia: Ekonomichni nauky. 2020. № 1. S. 26–31.
4. Lepeiko T. I., Zos-Kior M. V., Fedirets O. V. Dydzhytal-transformatsiia biznes-protseсів adaptivnykh pidpriïemstv v konteksti staloho rozvytku ta upravlinnia zminamy. Ahrosvit. 2024. № 13. S. 4–13.
5. Lepetan I. M., Haïvoroniuk O. O. Osnovni elementy systemy upravlinnia vytratamy pidpriïemstva. Efektyvna ekonomika. 2024. № 2. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.69>
6. Lypch L., Kushnir M., Volynets I. Instrumenty pryiniattia stratehichnykh rishen v upravlinni vytratamy pidpriïemstva. Ekonomichni chasopys Volynskoho natsionalnogo universytetu imeni Lesi Ukrainky. 2024. № 1. S. 111–118.
7. Osadcha A. H., Bryk N. M. CVP-analiz yak efektyvnyi zasib planuvannia i prohnozuvannia diïalnosti pidpriïemstv. Visnyk Natsionalnogo universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Ekonomichni nauky. 2020. Vyp. 1 (89). S. 153–167.
8. Ostrina O. P. Rozvytok adaptivnogo upravlinnia stratehichnymy vytratamy pidpriïemstv v umovakh chetvertoi promyslovoi revoliutsii. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnogo universytetu. Ekonomichni nauky. 2021. T. 294, № 3. S. 65–71.
9. Popelo O. V., Malyshev V. V. Adaptivne upravlinnia innovatsiïno-investytsiïnym rozvytkom promyslovykh pidpriïemstv yak faktor zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky. Economic synergy. 2023. Vyp. 1 (7). S. 48–56.
10. Khodakivska O. V., Voronko-Nevidnycha T. V., Sobchishyn V. M. Vplyv haluzevykh osoblyvostey na zakupivli materialno-tekhnychnykh resursiv u systemi upravlinnia potentsialom silskohospodarskykh pidpriïemstv. Visnyk Poltavskoho derzhavnogo ahrarynogo universytetu. Seriia «Ekononika, upravlinnia ta finansy». 2024. Vyp. 1, S. 9–14.
11. Yushman Ya. V. Adaptivno-orïentovana systema upravlinnia pidpriïemstvamy: teoretychni aspekty. Biznes Inform. 2020. № 10. S. 376–383.
12. Yankoviy O. H., Yankoviy V. O. Upravlinnia bezzbytkovistiu na rivni pidpriïemstva za dopomohou CVP-analizu. Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo. 2015. № 1 (78). S. 17–30.
13. Andresen K. Design and Use Patterns of Adaptability in Enterprise Systems. Berlin : 2006, 160 p.