

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра економіки та фінансів підприємства

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**Управління формуванням прибутку підприємства
за матеріалами товариства з обмеженою відповідальністю «Рітейл Тренд»
м.Київ**

Студентки 2 курсу, 1м групи,
денної форми навчання
спеціальності 051, «Економіка»
спеціалізації «Економіка та
безпека бізнесу»

Клименко Ірини
Ігорівни

Науковий керівник
канд.екон. наук, професор

Гуляєва Наталія
Миколаївна

Гарант освітньої програми
д-р екон. наук, професор

Блакита Ганна
Владиславівна

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВА	6
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПРИБУТКУ ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД»	12
2.1. Аналіз показників фінансово-господарської діяльності підприємства....	12
2.2. Аналіз обсягу прибутку і джерел його формування.....	20
2.3. Аналіз факторів, що впливають на обсяги формування прибутку	26
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВА	35
3.1. Прогнозування обсягів діяльності підприємства на плановий період ...	35
3.2. Обґрунтування напрямків вдосконалення процесу управління формуванням та використанням прибутку на підприємстві	41
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Прибуток підприємства – це основна рушійна сила ринкової економіки, джерело власних фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення фінансово-господарської діяльності підприємства. Відсутність або нестача прибутку призводить до залучення позикових коштів, що у разі неефективної боргової політики підприємства, може призвести до фінансової кризи і банкрутства. Оскільки підприємства сплачують податок на прибуток у розмірі 18%, то зростання прибутку підприємств, значною мірою, впливає на темпи економічного розвитку країни, збільшення суспільного багатства і підвищення життєвого рівня населення. Саме тому, проблема ефективного управління формуванням прибутку підприємства є актуальним питанням для економіки України в сучасних умовах.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є удосконалення методів управління формуванням прибутку підприємства.

Відповідно до поставленої мети у роботі слід було вирішити такі **завдання**:

- розкрити теоретичні основи управління формуванням прибутку підприємства;
- проаналізувати показники фінансово-господарської діяльності підприємства;
- проаналізувати обсяг прибутку та джерела його формування;
- проаналізувати фактори, що впливають на обсяги формування прибутку;
- обґрунтувати удосконалені методи управління формуванням прибутку підприємства;
- здійснити прогноз обсягів діяльності підприємства на плановий період;
- розробити програму забезпечення цільових обсягів прибутку на плановий період.

Об'єкт дослідження роботи – процеси управління формуванням прибутку підприємства.

Предметом дослідження являються теоретико-методичні та теоретичні основи механізму управління формуванням прибутку підприємства.

Емпірична база дослідження. Основним видом діяльності ТОВ «Рітейл Тренд» є діяльність головних управлінь (хед-офісів) У 2019 році фінансово-

господарська діяльність підприємства характеризувалася такими показниками: обсяг товарообороту – 44822,0 тис.грн., обсяг чистого прибутку – 64 тис.грн.

Питання теоретичних та методичних аспектів управління прибутком підприємств та його формуванням відображені в наукових працях таких вітчизняних та зарубіжних економістів, як Альбеков А.У., Баканова М.І., Баранцева, Г.Г., Білик М.Д., Бланка І.О., Блонська В.І. Голова С., Гуляєва Н.М. Леві М., Лігоненко Л.О., Мазаракі А.А., Малевич Р.П., Нечаюк Л.І., Омелянович Л.О., Петров П.В., Согомоян С.А., Соломатін А.Н., Телеш Н.О., Ушакова Н.М. М. Н. Крейніної, Шеремета А.Д.

Методи дослідження. Для досягнення мети і поставлених завдань у роботі використовувалися загальні методи наукового пізнання, зокрема: методи аналізу та синтезу; системний та комплексний підхід; статистичні методи; методи схематичного та графічного зображення даних. Зокрема, дослідження теоретико-методичних засад управління формуванням прибутку здійснювалось із застосуванням діалектичного і системного методів. Головні висновки сформульовано на засадах методів системного аналізу та наукової абстракції.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених за темою дослідження, довідково-нормативні матеріали, дані бухгалтерського, статистичного та управлінського обліку ТОВ «Рітейл Тренд» за 2017-2019 рр. Розрахунки та обробка інформації здійснювались з використанням програмного забезпечення MS WORD та MS EXCEL.

Публікації результатів випускної кваліфікаційної роботи. За результатами проведеного дослідження опубліковано наукову статтю на тему «Управління формуванням прибутку підприємства», яка увійшла у збірник наукових статей студентів КНТЕУ «Економіка та фінанси підприємства» (Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. - Ч. 2. - 310 с., с.31-35).

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення результатів проведеного дослідження спрямоване на зростання ефективності управління формуванням прибутку ТОВ «Рітейл Тренд».

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Робота викладена на 71 сторінках комп'ютерного тексту, містить 10 ілюстрацій, 20 таблиць, 3 додатки; список використаних джерел налічує 49 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Прибуток як економічна категорія має своє якісне і кількісне визначення. Це означає, що прибуток має речовий зміст та суспільну форму. Саме в їх діалектичній єдності розкривається сутність прибутку. Прибуток – система економічних відносин між підприємцями (роботодавцями – власниками засобів виробництва) і найманими працівниками щодо виробництва, розподілу та привласнення створеної додаткової вартості, яка відособлюється у вигляді надлишку над витратами вкладеного капіталу. Кількісне визначення прибутку – це різниця між загальним доходом підприємства від реалізації продукції та сукупними витратами на її виробництво [6].

Прибуток виконує низку важливих функцій :

- 1) оцінювальну – прибуток використовується як оцінювальний показник, що характеризує ефективність господарської діяльності підприємства. Використання цієї функції повною мірою можливе тільки в умовах ринкової економіки, яка передбачає свободу встановлення цін, вільний вибір постачальника і покупця;
- 2) розподільчу – її зміст полягає в тому, що прибуток використовується як інструмент розподілу чистого доходу суспільства на частину, що акумулюється у бюджетах різних рівнів та залишається в розпорядженні підприємства;
- 3) стимулюючу – виконання цієї функції визначається тим, що прибуток є джерелом формування різних фондів стимулювання (фонду заохочення, фонду виробничого та соціального розвитку, фонду виплати дивідендів, пайового фонду тощо) [2, ст. 228-231].

Отже, прибуток – важливий показник, що характеризує фінансовий результат діяльності підприємства.

Головними резервами збільшення прибутку кожного підприємства в умовах ринкової економіки є збільшення обсягів діяльності за рахунок підвищення

ефективності використання ресурсів підприємства, підвищення якості продукції, ліквідації втрат робочого часу, підвищення продуктивності праці, оптимізації витрат, розширення рекламних заходів й інших напрямів.

Механізм формування прибутку має дві важливі складові: доходи та витрати, які в свою чергу поділяються у залежності від виду діяльності.

Залежно від виду діяльності, виділяють:

- прибуток від торговельної діяльності – це прибуток отриманий від реалізації товарів та платних торговельних послуг;
- прибуток від інших видів діяльності – виробничої, транспортної, посередницької;
- прибуток від реалізації майна – це прибуток від продажу основних фондів, нематеріальних активів;
- прибуток від позареалізаційних операцій – це прибуток від інвестиційної діяльності, здачі майна в оренду, пайової участі в інших підприємствах [7].

Що стосується поняття «управління», то широке значення надали йому Нечаюк Л.І. та Телеш Н.О.. За їхніми дослідженнями управління – це цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт управління за допомогою певної системи методів і технічних засобів з використанням особливої технології для досягнення поставленої мети. Управління в широкому розумінні – це загальна система відносин і явищ управління в природі та суспільстві, у вузькому – це технологічна організація об'єкта управління. Тоді як менеджмент у широкому розумінні – загальні принципи соціального управління; влада і мистецтво управління людьми; у вузькому – управління виробництвом, діяльністю по організації досягнення поставленої мети [9, ст. 67].

Під формуванням прибутку розуміють його створення в процесі господарської діяльності підприємства. Управляти формуванням прибутку означає управляти обсягом реалізації продукції, тобто кількістю та ціною продукції, здійснювати діяльність з найменшими витратами [3, ст.56].

Обсяг прибутку за кожним видом діяльності формується як сальдо доходів та витрат на проведення.

$$\text{Прибуток} = \text{Доходи} - \text{Витрати}$$

Отже, управління формуванням прибутку – це цілеспрямований вплив керівної ланки підприємства на процес формування прибутку за допомогою чіткої системи методів і технічних засобів для досягнення головної мети: забезпечення збільшення добробуту власників підприємств на цей момент і у перспективі.

Система управління формуванням прибутку включає в себе підсистеми: управління формуванням прибутку від операційної, фінансової, інвестиційної діяльності та управління: доходами; витратами; податковими платежами; ресурсами; ризиками (подано у рис. 1.1).



Рис.1.1. Структурна схема управління формуванням прибутку підприємства

Політика управління формуванням прибутку підприємства спрямована на максимізацію розміру позитивного фінансового результату через виконання комплексу завдань щодо забезпечення збільшення обсягів його діяльності, ефективного управління витратами, підвищення ефективності використання матеріально-технічної бази, оптимізації складу та структури обігових коштів, підвищення продуктивності праці та удосконалення системи управління суб'єктом господарювання [4].

Система управління прибутком має бути органічно інтегрована із загальною системою управління підприємством, оскільки прийняття управлінських рішень у будь-якій сфері діяльності підприємства прямо або опосередковано впливає на рівень прибутку, який у свою чергу є основним джерелом фінансування розвитку підприємства та зростання доходів його власників і працівників[8].

Метою управління формуванням прибутку є забезпечення збільшення добробуту власників підприємств на цей момент і у перспективі. Виходячи з головної мети, система управління формуванням прибутку дає змогу вирішувати такі завдання:

- забезпечення максимізації розміру прибутку, що формується відповідно до ресурсного потенціалу підприємства;
- забезпечення оптимальної пропорційності між рівнем прибутку і допустимим рівнем ризику;
- забезпечення високої якості прибутку, що формується;
- забезпечення постійного зростання ринкової вартості підприємства.

Для забезпечення чіткої дії механізму управління прибутком підприємства необхідно проаналізувати чинники впливу на прибуток підприємства. Прибуток формується під впливом великої кількості взаємозалежних чинників, що впливають на результати діяльності підприємства по-різному: одні – позитивно, інші – негативно (рис. 1.2).

Внутрішні фактори

- 1) особливості галузевої приналежності, спеціалізація підприємства;
- 2) стадія життєвого циклу підприємства;
- 3) інвестиційні можливості реалізації високодохідних проектів;
- 4) рівень ризиків фінансово-господарської діяльності підприємства;
- 5) цілі та програми стратегічного розвитку підприємства
- 6) цінова політика;
- 7) рівень продуктивності праці [5].

Зовнішні фактори

- 1) доступність зовнішніх джерел фінансових ресурсів;
- 2) економічні умови господарювання, місткість ринку;
- 3) рівень інфляції у державі;
- 4) платоспроможний попит споживачів;
- 5) державне регулювання діяльності підприємств;
- 6) рівень оподаткування суб'єктів господарювання
- 7) особливе значення має рівень, динаміка і коливання платоспроможного попиту, тому що він визначає стабільність одержання прибутку [1].

Рис. 1.2. Основні внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на принципи управління формуванням прибутку (складено автором на основі джерел 5, 1).

Оцінити результати дії факторів впливу на принципи управління формуванням прибутку можливо методами статистики, основу яких становлять побудова і аналіз відповідної математичної моделі [46, ст.216]. Для багатofакторних моделей чи явищ доцільно використовувати методи множинного кореляційно-регресійного аналізу, які дають змогу вивчити та кількісно оцінити внутрішні і зовнішні наслідкові зв'язки між утворюючими модель факторами та встановити закономірності функціонування і тенденції розвитку досліджуваної результативної ознаки. В умовах реальної економіки між результативними показниками та чинниками діють вірогідні (стохастичні) зв'язки. Вважаємо за доцільне доповнювати результати факторного аналізу використанням апарату економіко-математичного моделювання [47]. Кореляційно-регресійний аналіз розв'язує два основні

завдання: визначення аналітичної форми зв'язку між результативним і факторним показниками та встановлення рівня щільності зв'язку між ними.

Отже, фінансово-господарська діяльність підприємства залежить від кінцевого результату – розміру прибутку, що є головним стимулом ведення господарської діяльності підприємствами і забезпечує інтереси всіх суб'єктів, причетних до цієї діяльності. Управління формуванням прибутку підприємства – одне з найбільш важливих завдань вищої ланки керівництва підприємства, оскільки наявність\відсутність прибутку прямо впливає на функціонування підприємства в цілому. Метою управління формуванням прибутку є забезпечення збільшення добробуту власників підприємств на цей момент і у перспективі. Принципи управління формуванням прибутку залежать від багатьох факторів, головними з яких є особливості галузевої приналежності, спеціалізація підприємства, його організаційна форма та форма власності, цілі стратегічного розвитку й етапи реалізації стратегії. Інструментом для оцінки впливу факторів на формування прибутку є кореляційно-регресійний аналіз.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИКИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПРИБУТКУ ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД»

2.1. Аналіз показників фінансово-господарської діяльності підприємства

Спочатку наведемо коротку характеристику досліджуваного підприємства. Досліджуване підприємство ТОВ «Рітейл Трейд» входить до групи «Фуршет». Однак специфікою його діяльності є не торгівля, а управління роздрібною операційною мережею. Основним видом діяльності за КВЕД є 70.10 «Діяльність головних управлінь (хед-офісів)» [22].

Розглянемо організаційну структуру підприємства (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства ТОВ «Рітейл Трейд» [23]

Керівником підприємства ТОВ «Рітейл Трейд» створено необхідні умови для правильного ведення бухгалтерського обліку та фінансової звітності, забезпечено неухильне виконання всіма підрозділами, службами та працівниками, причетними до бухгалтерського обліку, правомірних вимог

бухгалтера щодо дотримання порядку оформлення та подання до обліку первинних документів [21].

Проаналізуємо основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства. З цією метою спочатку розглянемо спочатку показники формування майнового потенціалу та джерел його фінансування (додаток В).

Як свідчать дані з додатку В, обсяг активів підприємства наприкінці 2017 року склав 73126 тис.грн, а станом на кінець 2018 року обсяг активів зменшився на 4704 тис.грн або на 6,4%. Основним чинником зменшення активів було зниження суми необоротних активів на 27996 тис.грн переважно за рахунок реалізації підприємством довгострокових фінансових інвестицій (портфелю облігацій ТОВ «Фуршет») на фондовому ринку. Придбання цих фінансових інструментів було частиною фінансової схеми з кредитування головним офісом ТОВ «Рітейл Тренд» ремонту супермаркетів та переобладнання у одного з них складського приміщення.

Динаміку доходів, витрат та фінансових результатів діяльності підприємства наведено у додатку Б.

Як свідчать дані додатку Б, діяльність підприємства приносила збиток упродовж 2017-2019 рр. За 2017-2018 рр чистий прибуток зріс на 5624 тис.грн. Обсяги чистого доходу підприємства у даному періоді збільшилися на 21172 тис.грн. Також спостерігалось зростання інших операційних доходів на 6432 тис.грн. У 2018-2019 рр. обсяг чистого доходу підприємства скоротився на 15307 тис.грн., а чистий прибуток підприємства скоротився на 5969 тис.грн.

Характеризуючи особливості господарської діяльності варто проаналізувати її прибутковість. Для найбільш узагальнюючої оцінки прибутковості діяльності використовують наступні показники: прибутковість (рентабельність) доходу (виручки) від реалізації; активів; власного капіталу; поточних витрат [16, ст.74]. Для аналізу було обрано метод коефіцієнтів, який дозволяє визначити рентабельність цих показників шляхом співвідношення обсягу прибутку із обсягом товарообороту, власного капіталу, поточних витрат і помноженої на 100 % (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Аналіз показників ефективності операційної діяльності ТОВ
«РІТЕЙЛ ТРЕНД» за 2017-2019 рр.**

Показники ефективності	Роки			Абсолютний приріст, +/-	
	2017	2018	2019	2017-2018	2018-2019
Операційна рентабельність реалізації (від реалізаційних операцій та іншої операційної діяльності)	1,0	10,1	3,0	9,1	-7,1
Рівень комерційного доходу (лише від реалізаційних операцій)	2121,0	166,7	567,5	-1954,4	400,8
Рентабельність витрат операційної діяльності (операційних витрат)	1,0	9,6	3,0	8,6	-6,5
Збитковість витрат обігу, %	22,2	2,7	6,7	-19,5	4,0
Коефіцієнт операційного левериджу (характеризує співвідношення чистого доходу до собівартості)	1,0	10,1	3,0	9,1	-7,1

Рентабельність доходу (виручки) від реалізації є найважливішим показником визначення ефективності проведення основного виду діяльності - надання послуг управління торговельною мережею та послуг. Він показує скільки одиниць прибутку приносить кожна одиниця доходу від реалізації [29, ст.44].

За досліджуваний період операційна рентабельність діяльності мала тенденцію до зростання у 2017-2018 рр., а у 2018-2019 рр. знижувалась. Рівень комерційного доходу зменшився у 2017-2018 рр. на -1954,4%, а у 2018-2019 рр. зріс на 400,8%. Така динаміка комерційного доходу була зумовлена специфікою роботи компанії, собівартість якої формується переважно з витрат на супроводження ремонтних у будівельних проєктів супермаркетів мережі «Фуршет».

У той же час рентабельність витрат операційної діяльності мала тенденцію до зростання у 2017-2018 рр. на 8,6%, а у 2018-2019 рр. – вона зменшилася на 6,5%.

Аби більш глибоко поглянути на особливості доходності основної діяльності, варто взяти до уваги динаміку коефіцієнта операційного леверіджу а також на співвідношення витрат обігу та валового прибутку (рис. 2.1).



Рис. 2.4. Порівняльна динаміка обсягів витрат обігу та валового прибутку ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» за 2017-2019 рр., тис.грн

Значення даного показника мало тенденцію скорочення у 2018 році та до зростання упродовж 2018-2019 рр. Так, у 2017 році коефіцієнт операційного леверіджу становив 22,2 пункти, у 2018 році – 2,7 пункти, у 2018 році – 6,7 пунктів. Як бачимо, операційний леверідж постійно зростав, що повинно було б мати позитивний вплив на формування прибутку від торгівлі товарами.

Як бачимо з рис. 2.1, обсяги валового прибутку на підприємстві у 2019 році були недостатніми, аби покривати його витрати обігу, що і зумовлює скорочення операційного прибутку.

Також варто звернути уваги на показники, що відображають спрямованість динаміки чистого доходу, собівартості реалізованих товарів, витрат обігу та збитків від операційної діяльності (рис. 2.2).

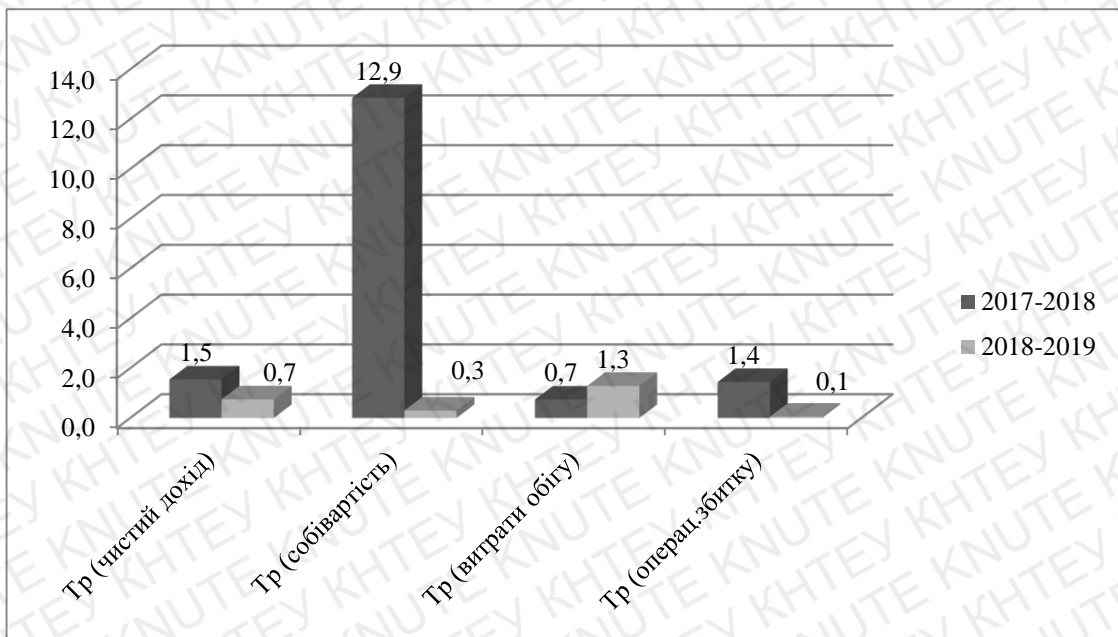


Рис. 2.2. Темпи росту операційного збитку, чистого доходу, собівартості та витрат обігу за 2017- 2019 роки, %

Як свідчать дані, наведені на рис. 2.2, у 2018-2019 рр. темпи зростання витрат обігу у своїй динаміці були нижчими, порівняно з темпами зростання чистого доходу. При цьому темпи зміни чистого доходу та собівартості були досить різними.

Аналіз показників рентабельності використання ресурсного потенціалу ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» за 2017-2019 рр. наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз показників рентабельності використання ресурсного потенціалу ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» за 2017-2019 рр.

Показники ефективності	Фактичне значення			Абсолютний приріст, +/-	
	2017	2018	2019	2017-2018	2018-2019
Показники рентабельності виходячи з чистого прибутку					
Рентабельність витрат на оплату праці	1,6	17,4	0,3	15,8	-17,1
Рентабельність необоротних активів	1,3	130,8	1,8	129,6	-129,0
Рентабельність оборотних активів	1,0	9,5	0,1	8,4	-9,4
Рентабельність власного капіталу	-2,3	-24,9	-0,2	-22,7	24,8

Продовження табл. 2.2

Показники рентабельності виходячи з операційного прибутку					
Рентабельність витрат на оплату праці	1,6	17,5	5,6	15,9	-11,9
Рентабельність необоротних активів	1,3	132,0	37,8	130,7	-94,1
Рентабельність оборотних активів	1,0	9,5	1,6	8,5	-7,9
Рентабельність власного капіталу	-2,3	-25,2	-3,8	-22,9	21,4

Рентабельність витрат на оплату праці свідчить про ефективність використання фонду оплати праці та трудових ресурсів також [44, ст.123]. У 2018 році даний показник зріс за рахунок зростання фінрезультату від операційної діяльності. Це було наслідком удосконалення політики управління витратами – витрати на оплату праці були порівняно меншими з приростом доходів та прибутку. У 2019 році показник рентабельності оплати праці знизився на 17,1% за рахунок зниження фінансового результату.

Рентабельність необоротних активів, оборотних активів відносно чистого прибутку у 2019 році знизилась порівняно з 2018-м роком за рахунок падіння фінансового результату від операційної діяльності. Однак, відносно прибутку від операційної діяльності ці показники у 2019 році зазнали меншого спаду. Тому можна зробити висновки про неефективне використання власних фінансових ресурсів, оборотних активів та необоротних активів у 2019 році в плані здатності цих ресурсів формувати прибуток від господарської діяльності.

Одним з важливих показників господарської діяльності підприємства є чисельність та рух трудових ресурсів підприємства. Динаміка показників чисельності та руху персоналу ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» у 2017-2019 рр. наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка показників чисельності та руху персоналу ТОВ «РІТЕЙЛ
ТРЕНД» у 2017-2019 рр.**

Показники	Роки			Абсолютний приріст, тис.грн		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
Середньоспискова чисельність персоналу, в тому числі, осіб:	225	234	219	9	-15	4,0	-6,4
Прийнято працівників, осіб	17	4	6	-13	2	-76,5	50,0
Звільнено працівників, осіб	8	19	9	11	-10	137,5	-52,6
Коефіцієнти:							
- обороту з приймання	0,076	0,017	0,027	-0,058	0,010	-77,4	60,3
- обороту зі звільнення	0,036	0,081	0,041	0,046	-0,040	128,4	-49,4
- стабільності складу персоналу	0,889	0,902	0,932	0,013	0,030	1,4	3,3
- плинності кадрів	0,111	0,098	0,068	-0,013	-0,030	-11,5	-30,3

Як свідчать дані таблиці 2.5 у 2017 році фактично кількість прийнятих працівників була більшою за кількість звільнених. Коефіцієнт плинності кадрів у 2017 році склав 0,111 пункти, коефіцієнт стабільності складу персоналу - 0,889 пункти. У 2018 році чисельність прийнятих працівників була меншою за чисельність звільнених. Внаслідок цього дещо зросло значення показника плинності кадрів до 0,098. У 2019 році чисельність прийнятих працівників була нижчою за чисельність звільнених на 3 особи. У цьому році значення показника плинності кадрів зменшилося на 0,03 пункти або на 30,3%. В цілому можна говорити про те, що динаміка показників руху персоналу у 2018-2019 рр. свідчила про зниження коливання його чисельності.

Динаміку показників оцінки ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників ефективності використання персоналу ТОВ
«РІТЕЙЛ ТРЕНД» у 2017-2019 рр.**

Показники	Роки			Абсолютний приріст, тис.грн		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2017-2018	2018-2019	2017-2018	2018-2019
Продуктивність праці персоналу, тис.грн / особу	173,1	257,0	204,7	83,8	-52,3	48,4	-20,4
Прибуток на 1-го працівника, тис.грн / особу	1,8	25,8	0,3	24,0	-25,5	1318,3	-98,9
Зарплатовіддача, грн	2,5	2,8	3,1	0,3	0,3	12,7	9,8

Відповідно до даних, наведених у табл. 2.6, можна спостерігати зростання показника продуктивності праці персоналу у 2017-2018 рр. та прибутковості використання трудових ресурсів підприємства. У 2017 році продуктивність праці персоналу складала 173,1 тис.грн, у 2018 році вона зросла до рівня 257,0 тис.грн або на 48,4%, а у 2019 році – знизилась до рівня 204,4 тис.грн або на 20,4%. Зростання прибутковості використання персоналу відбулося на 24,0 тис.грн/особу у 2018 році, що було спричинено зростанням чистого фінансового результату. У 2019 році даний показник знизився на 25,5 тис.грн/особу за рахунок зменшення чистого прибутку. Позитивним фактором результативності використання фонду оплати праці було стабільне зростання показника зарплатовіддачі.

Отже, було проаналізовано основні показники господарської діяльності підприємства ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» за 2017-2019 рр. Обсяг активів підприємства наприкінці 2017 року складав 73126 тис.грн, а станом на кінець 2018 року обсяг активів зменшився на 4704 тис.грн або на 6,4%. Основним чинником зменшення активів було зниження суми необоротних активів на 27996 тис.грн переважно за рахунок реалізації підприємством довгострокових фінансових інвестицій (портфелю облігацій ТОВ «Фуршет») на фондовому ринку. Придбання цих фінансових інструментів було частиною фінансової схеми з кредитування головним офісом ТОВ «Рітейл Тренд» ремонту супермаркетів та

Продовження табл. 2.5

Прибуток/збиток від здійснення операційної діяльності, тис.грн	732	3977	6214	3245	2237	443,3	56,2
Прибуток/збиток від іншої опер. діяльності, тис.грн	-323	2109	-4882	2432	-6991	-752,9	-331,5
Прибуток/збиток від позареалізаційних операцій, тис.грн	0	-53	-1058	-53	-1005	-	1896,2
Загальний фінансовий результат до оподаткування, тис.грн	409	6033	274	5624	-5759	1375,1	-95,5

Варто відмітити, що показник прибутку підприємства від здійснення операційної діяльності, який було визначено в процесі аналізу, є дуже важливим інформативним показником, що виражає результативність основної діяльності ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД». Тобто, використання даного показника дає можливість оцінити абсолютні результати роботи менеджменту підприємства, а вплив неопераційних (тобто фінансових та інвестиційних) факторів нівелюється.

Як свідчать аналітичні дані, в середньому за 2017-2019 роки по підприємству ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» фінансовий результат до оподаткування формувався за рахунок:

- Здійснення операційної діяльності, яка мала прибутковий характер. У 2017 році прибуток від операційної діяльності становив 732 тис.грн, у 2018 році – 3977 тис.грн, у 2019 році – 6214 тис.грн.
- Іншої операційної діяльності від послуг здачі операційних приміщень в оренду, яка була збитковою у 2017 та 2019 роках. Варто відмітити, що обсяги прибутку від іншої операційної діяльності мали зростаючу тенденцію упродовж 2017-2018 рр., однак у 2018-2019 році вони скоротилися внаслідок списання на інші операційні витрати

негативних курсових різниць, що виникли при імпорті холодильного обладнання з Німеччини для мережі супермаркетів «Фуршет».

- фінансових операцій (отримання відсотків від розміщення депозиту в банку, а також відсотки від надання платної фінансової допомоги пов'язаним з ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» підприємствам), які також були прибутковими. Однак обсяги прибутку від іншої фінансової діяльності мали спадну динаміку упродовж 2017-2019 рр., демонструючи тим самим зниження її результативності.

Також розглянемо особливості формування структури прибутку ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» за видами діяльності (табл. 2.6).

Як свідчать дані фінансової звітності, в цілому впродовж 2017-2019 рр. фінансовий результат підприємства переважно формувався за операційної діяльності (тобто від послуг управління мережею супермаркетів) та іншої операційної діяльності. У 2017 році частка фінансового результату від операційної діяльності становила – 179%, у 2018 році – 207 %, у 2019 році – 31,5 %.

Таблиця 2.6

Динаміка структури основних елементів загального фінансового результату діяльності підприємства ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» впродовж 2017-2019 рр., %

Показники	Роки			Абсолютний приріст, тис.грн		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
Прибуток/збиток від здійснення операційної діяльності, %	179,0	207,0	260,0	28,1	15,7	179,0	207,0
Прибуток/збиток від іншої опер. діяльності, %	-79,0	-109,8	-204,3	-30,8	39,0	-79,0	-109,8

Продовження табл.2.6

Прибуток/збиток від позареалізаційних операцій, %	0,0	2,8	44,3	2,8	-	0,0	2,8
Загальний фінансовий результат до оподаткування, %	100,0	100,0	100,0	-	-	-	-

Аналізуючи динамку складу прибутку за видами діяльності варто відмітити, що в цілому спостерігалася постійна тенденція до зростання частки фінансового результату від основної операційної діяльності у загальній структурі сформованого фінансового результату до оподаткування [44, ст. 211]. Однак, якщо враховувати факт збитковості іншої операційної діяльності, то можна зробити висновки про посилення її впливу в напрямку загального скорочення обсягу прибутку до оподаткування ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД». Тому можемо стверджувати, що у основній операційній діяльності підприємства не все погано – прибуток від неї постійно зростає.

Також акцентуємо увагу на особливостях формування фінансового результату від основної операційної діяльності, які наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка основних показників формування фінансового результату від реалізації продукції ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» за 2018-2019 рр.

Показники	Роки			Абсолютний приріст, тис.грн		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
Чистий дохід від реалізації (ЧД), тис.грн	38 957	60 129	44 822	21172	-15307	54,3	-25,5
Собівартість реалізації (СВ), тис.грн	1 754	22 547	6 715	20793	-15832	1185,5	-70,2
Витрати обігу (ВО = АВ+ЗВ), тис.грн	36 471	33 605	31 893	-2866	-1712	-7,9	-5,1
В т.ч.:							

Продовження табл.2.7

- адміністративні (АВ), тис.грн	36 471	33 557	31 468	-2914	-2089	-8,0	-6,2
- збутові (ЗВ), тис.грн	-	48	425	48	377	-	785,4
Фінансовий результат від основної операційної діяльності (ФРоп = ЧД -СВ-ВО), тис.грн	732	3 977	6 214	3245	2237	443,3	56,2

Як свідчать результати проведених розрахунків, в цілому значення обсягу прибутку від надання послуг управління торговельною мережею мало тенденцію до зростання у 2017-2018 роках на 3245 тис.грн. У 2018-2019 рр. обсяг прибутку від надання послуг управління торговельною мережею збільшився на 2237 тис.грн або на 56,2%. При цьому варто відмітити тенденцію до скорочення собівартості на 70,2%.

Важливим аспектом аналізу механізму формування прибутку підприємства є оцінка беззбитковості господарської діяльності або CVP-аналіз [16, ст.211]. Розрахуємо межі діяльності підприємства ТОВ «Рітейл Тренд» та проведемо діагностику його самоокупності. При розрахунку умовно-постійних та умовно-змінних витрат обігу скористаємося формою №2 «Звіт про фінансові результати», розділ «елементи операційних витрат» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Розподіл витрат обігу ТОВ «Рітейл Тренд» на умовно-постійні та умовно-змінні у 2017-2019 рр.

Показники	Роки			Абсолютний приріст, тис.грн		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	1754	22547	6715	20793	-15832	1185,5	-70,2
Адміністративні витрати, тис. грн.	36471	33557	31468	-2914	-2089	-8,0	-6,2

Продовження табл. 2.8

Витрати на збут, тис.грн	0	48	425	48	377	-	785,4
Розподіл витрат на умовно-постійні та умовно-змінні, тис.грн							
Умовно-постійні	36471	33605	31893	-2866	-1712	-7,9	-5,1
Умовно-змінні	1754	22547	6715	20793	-15832	1185,5	-70,2

Як свідчать дані табл. 2.8, обсяг умовно-постійних витрат мав тенденцію до зниження у 2017-2018 рр. на 2866 тис.грн, при цьому умовно-змінні витрати зросли на 20793 тис.грн за рахунок собівартості. У 2018-2019 рр. скорочення умовно-змінних витрат у абсолютному вимірі переважало над скорочення постійних витрат, що негативно відобразилося на зниження самоокупності підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Діагностика рівня фінансової міцності підприємства ТОВ «Рітейл Тренд»

Показники	Роки			Абсолютний приріст		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	/ 2018
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід, тис.грн	38957	60129	44822	21172	-15307	54,3	-25,5
Умовно-постійні витрати, тис.грн	36471	33605	31893	-2866	-1712	-7,9	-5,1
Умовно-змінні витрати, тис.грн.	1754	22547	6715	20793	-15832	1185,5	-70,2
Валовий прибуток, тис.грн	37203	37582	38107	379	525	1,0	1,4
Рівень комерційного доходу, %	95,5	62,5	85,0	-33,0	22,5	-	-
Рівень умовно-змінних витрат обігу, %	4,5	37,5	15,0	33,0	-22,5	-	-
Необхідний обсяг чистого доходу для досягнення самоокупності (беззбитковості діяльності), тис.грн.	38190	53766	37513	15576	-16253	40,8	-30,2
Запас фінансової міцності, тис.грн.	767	6363	7309	5596	946	730,1	14,9
Рівень запасу фінансової міцності, тис.грн.	2,0	11,8	19,5	9,8	7,6	-	-

Розрахунок точки безбитковості (табл. 2.9) показав, що підприємство протягом 2017-2018 років мало обсяги доходу, які забезпечували його самоокупність. При цьому запас фінансової міцності був позитивною величиною.

Таким чином, здійснення операційної діяльності, яка мала прибутковий характер. У 2017 році прибуток від операційної діяльності становив 732 тис.грн, у 2018 році – 3977 тис.грн, у 2019 році – 6214 тис.грн. Інша операційна діяльність від послуг здачі операційних приміщень в оренду на мала визначеної тенденції прибутковості. Варто відмітити, що обсяги прибутку від іншої операційної діяльності мали зростаючу тенденцію упродовж 2017-2018 рр., однак у 2018-2019 році вони скоротилися внаслідок списання на інші операційні витрати негативних курсових різниць, що виникли при імпорті холодильного обладнання з Німеччини для мережі супермаркетів «Фуршет». Обсяги прибутку від іншої діяльності мали спадну динаміку упродовж 2017-2019 рр., демонструючи тим самим зниження її результативності. Розрахунок точки безбитковості показав, що підприємство протягом 2017-2018 років мало обсяги доходу, які забезпечували його самоокупність. При цьому запас фінансової міцності був позитивною величиною.

2.3. Аналіз факторів, що впливають на обсяги формування прибутку

Оцінка впливу факторів на обсяги формування прибутку на підприємстві передбачає послідовний аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на формування фінансових результатів ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД». Пропонується здійснити оцінку зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на формуванні і ефективність використання прибутку за такими напрямками:

- дослідження факторів зовнішнього макросередовища: політико-правового, ринкового, макроекономічного;
- дослідження факторів зовнішнього мікросередовища: конкурентного, маркетингового, тощо;

- дослідження факторів внутрішнього середовища: обсягів діяльності, витрат обігу, рівня комерційного доходу, тощо.

Розглянемо детальніше кожну групу чинників.

1. Дослідження факторів зовнішнього макросередовища

Макроекономічна ситуація та макроекономічна стабільність є важливим фактором стимулювання ділової активності на ринках товарів та послуг. Варто відмітити, що макроекономічна стабільність визначає в значній мірі темпи розвитку товарообороту у сфері роздрібної торгівлі, а від цього залежить і дохід управляючої компанії мережею супермаркетів «Фуршет». Для аналізу впливу факторів макросередовища на обсяги прибутку ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» використано кореляційно-регресійні моделі взаємозв'язку показників, що наведені в табл. 2.11. До цих показників відносяться:

- обсяг ВВП;
- витрати домогосподарств;
- товарооборот у сфері роздрібної торгівлі [5, ст.7].

Для аналізу було взято наведені показники за останні 4 роки. Також варто відмітити, що в якості результуючого показника взято фінансовий результат від основної операційної діяльності (з табл. 2.10), оскільки це найбільш коректний підхід. Фактори зовнішнього середовища мають вплив найбільше саме на основну операційну діяльність.

Таблиця 2.10

Показники впливу макрофакторів на обсяги прибутку ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» у 2016-2019 рр.

Рік	Обсяг ВВП, млн.грн	Сукупні витрати в середньому за місяць у розрахунку на одне домогосподарство, грн.	Товарооборот у роздрібній торгівлі, млн.грн	Фінансовий результат від основної операційної діяльності (тис.грн)
2016	1586915	4048,9	438342	17948
2017	1988544	4952	477967	18905
2018	2385367	5720,4	555975	15622
2019	2982920	7139,4	586330	12152

На основі даних таблиці 2.10 побудуємо кореляційно-регресійні моделі взаємозалежності наведених показників (рис. 2.3-2.5).

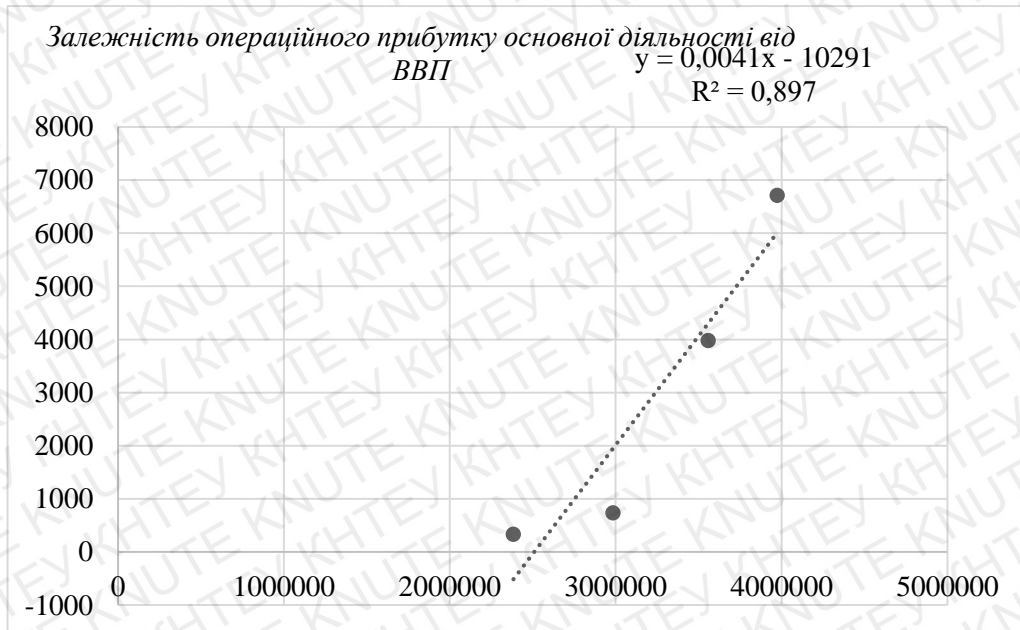


Рис. 2.3. Залежність обсягу операційного прибутку від основної діяльності ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» від ВВП у 2016-2019 рр.

З даних рис. 2.3 можемо бачити, що коефіцієнт еластичності зміни обсягу операційного прибутку від основної діяльності ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» в залежності від зміни ВВП становить $+0,0041$, тобто зростання реального ВВП на 1% призводило в середньому за досліджуваний період до зростання операційного прибутку від основної діяльності на $0,0041\%$. Позитивна динаміка реального ВВП супроводжувалася позитивною динамікою фінансових результатів.

Залежність операційного прибутку від основної діяльності ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» від фактору середньомісячних витрат домогосподарств наведено на рис. 2.4.

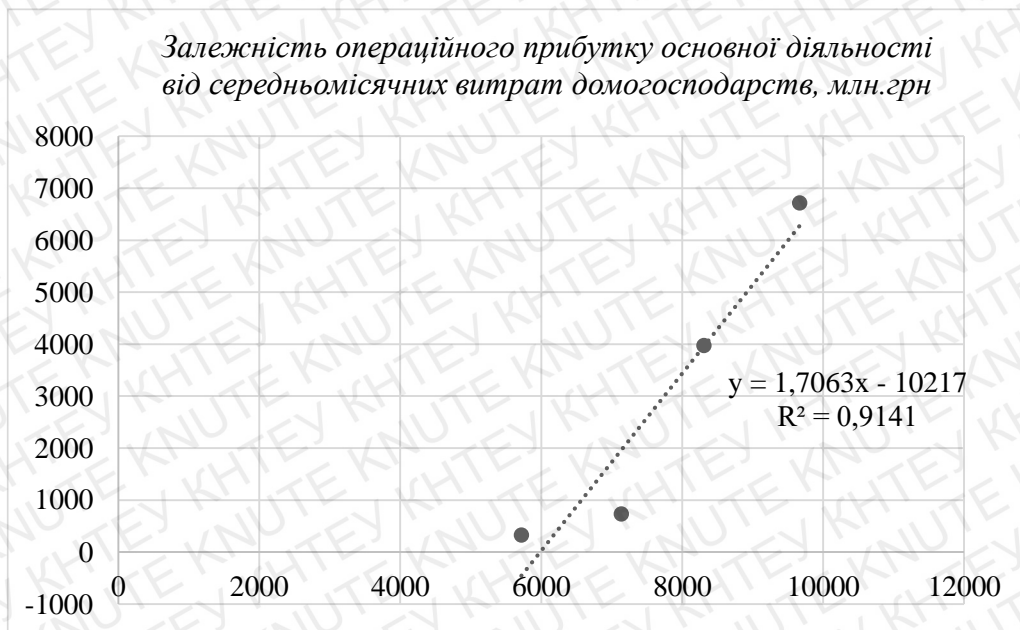


Рис. 2.4. Залежність обсягу операційного прибутку від основної діяльності ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» від середньомісячних витрат домогосподарств у 2016-2019 рр.

З даних рис. 2.4 можемо бачити, що коефіцієнт еластичності зміни обсягу чистого прибутку ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» в залежності від середньомісячних витрат домогосподарств становив +1,7063, тобто зростання витрат домогосподарств призводило до позитивних змін у обсягах операційного прибутку від основної діяльності. При зростанні показника витрат домогосподарств на 1% обсяги операційного прибутку від основної діяльності підприємства зростає на 1,7%.

Чинник обсягу роздрібного товарообороту впливає на поведінку, пріоритети та цільові межі діяльності підприємств на ринку ритейлу. Залежність операційного прибутку від основної діяльності ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» від фактору роздрібного товарообороту в економіці України наведено на рис. 2.5.

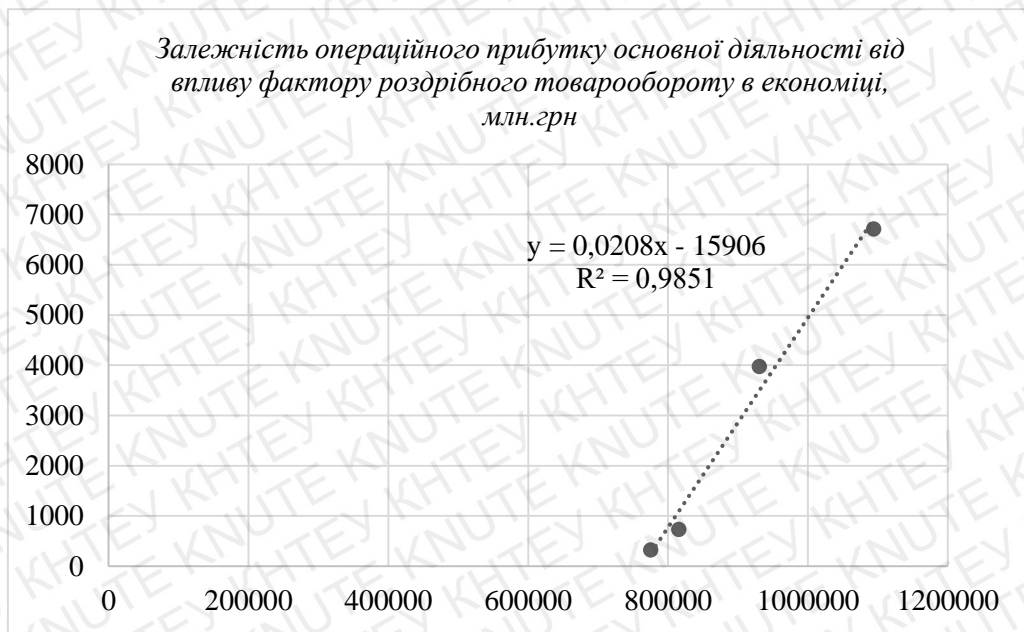


Рис. 2.5. Залежність обсягу операційного прибутку від основної діяльності ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» від фактору роздрібногo товарообороту в економіці України у 2016-2019 рр.

Вплив фактору роздрібногo товарообороту на обсяг операційного прибутку від основної діяльності мав аналогічний характер, як і два попередні фактори. Зростання товарообороту роздрібної торгівлі мало позитивний характер впливу на обсяги операційного прибутку.

Узагальнюючи вплив макроекономічних факторів на обсяги операційного прибутку від основної діяльності, відмітимо, що макроекономічні показники економіки держави свідчать про розвиток економіки в цілому (зменшення рівня безробіття, зростання ВВП), але цей розвиток супроводжується відносно високими темпами інфляції, що частково нівелює темпи розвитку економіки держави і разом з цим уповільнює зростання обсягів діяльності. Серед негативно діючих факторів слід відмітити фактори пов'язані з банківським та фінансовим сектором в цілому. Фінансова система України перебуває в кризовому стані, що робить ускладнює можливості використання кредитних інструментів при розрахунках за товари [19].

Розглянемо тепер фактори зовнішнього мікросередовища середовища, що впливають на операційного прибутку від основної діяльності та ефективності діяльності ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД».

Надалі проведемо кількісну оцінку факторів впливу на обсяги прибутку. При цьому будемо аналізувати вплив екстенсивних та інтенсивних факторів. До інтенсивних факторів відносяться рівень операційного доходу, рівень витрат обігу, оборотність оборотних активів, рентабельність реалізації, рентабельність власного капіталу, тощо. Основними екстенсивними факторами, які впливають на обсяги прибутку від надання послуг управління торговельною мережею є обсяг виручки, рівень операційного доходу та обсяги витрат обігу.

Кількісна оцінка факторів, що впливають на обсяг прибутку підприємства, передбачає визначення впливу основних показників формування прибутку та показників ресурсного потенціалу підприємства на зміну прибутку. Серед найважливіших факторів, що вплинули на зміну фінансового результату від операційної діяльності слід віднести зміни обсягу товарообороту, суми поточних витрат, рівня комерційного доходу та рентабельності реалізації [18, ст.13].

В табл. 2.11. наведено оцінку впливу обсягу виручки від реалізації та рентабельності продажів на обсяг чистого прибутку ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД». На основі проведеного факторного аналізу можна сказати, що у 2018 році порівняно з 2017-м роком обсяг чистого прибутку збільшився на 5624 тис.грн., в тому числі за рахунок зміни доходів від реалізації обсяг чистого прибутку зріс на 222,3 тис.грн., а за рахунок зростання рентабельності реалізації на 0,09 обсяг чистого прибутку зріс на 5401,7 тис.грн.

У 2019 році порівняно з 2018-м роком обсяг чистого прибутку зменшився на 5969 тис.грн., в тому числі за рахунок скорочення доходів від реалізації на 15307 тис.грн. обсяг чистого прибутку зменшився на 1535,8 тис.грн., а за рахунок зниження рентабельності реалізації на 0,099 обсяг чистого прибутку зменшився на 4432,2 тис.грн.

Таблиця 2.11

**Аналіз впливу факторів чистого доходу та рівня рентабельності реалізації
на обсяг чистого прибутку ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» за 2017-2019 рр.**

Показники	Алгоритм	Значення по рокам, тис.грн			Абсолютне відхилення (+/-)	
		2017	2018	2019	2018 /2017	2019 /2018
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	Д	38957	60129	44822	21172	-15307
Коефіцієнт рентабельності доходу від реалізації.	$K_p = \frac{ПОд}{Д}$	0,010	0,100	0,001	0,090	-0,099
Чистий прибуток, тис.грн.	ПОд	409	6033	64	5624	-5969
<i>Зміна чистого прибутку, в т.ч.:</i>						
За рахунок зміни чистого доходу підприємства, тис. грн.		$\Delta ПР_{ПОд} = \Delta Д * K_p$			222,3	-1535,8
За рахунок рентабельності доходу (виручки) від реалізації, тис.грн.		$\Delta ПР_{K_p} = Д * \Delta K_p$			5401,7	-4433,2

В табл. 2.12 наведено аналіз впливу доходів, рівня комерційного доходу (валового прибутку) та рівня витрат обігу на обсяг операційного прибутку від основної діяльності (надання послуг управління торговельною мережею «Фуршет»).

Як свідчать дані табл. 2.12, у 2018 році обсяг операційного прибутку від основної діяльності зріс на 3245 тис.грн., в тому числі зростання даного показника було забезпечене наступними факторами:

Таблиця 2.12

Аналіз впливу факторів виручки від реалізації, рівня операційного доходу та рівня витрат обігу на обсяг операційного прибутку від основної діяльності ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» за 2017-2019 рр.

Показники	Алгоритм	Значення по рокам, тис.грн			Абсолютне відхилення (+/-)	
		2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	Д	38957	60129	44822	21172	-15307
Валовий прибуток, тис.грн.	ВП	37203	37582	38107	379	525
Витрати обігу, тис.грн.	ВО	36 471	33 605	31 893	-2866	-1712
Рівень витрат обігу	$R_{во} = VO / Д$	0,94	0,56	0,71	-0,38	0,15
Рівень комерційного доходу	$R_{кд} ВП / Д$	0,95	0,63	0,85	-0,33	0,23
Прибуток від торгівлі товарами, тис.грн.	$КП = ВП-ВО$	732	3 977	6 214	3245	2237
Зміна операційного прибутку, в т.ч.:						
За рахунок доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	$\Delta ПР_{Под} = \Delta Д * (R_{ко0} - R_{во0})$				397,8	-1012,4
За рахунок зміни рівня комерційного доходу	$\Delta ПР_{Под} = Д_1 * (R_{ко1} - R_{во0}) - Д_1 * (R_{ко0} - R_{во0})$				-20969,6	7127,6
За рахунок зміни рівня витрат обігу	$\Delta ПР_{Под} = Д_1 * (R_{ко1} - R_{во1}) - Д_1 * (R_{ко1} - R_{во0})$				23816,8	-3878,2

- за рахунок зростання чистого доходу відбулося збільшення операційного прибутку від основної діяльності на 397,8 тис.грн.;
- за рахунок зниження рівня комерційного доходу відбулося зростання операційного прибутку від основної діяльності на 20969,6 тис.грн.;

- зниження рівня витрат обігу зумовило зростання операційного прибутку від основної діяльності на 23816,8 тис.грн.

Впродовж 2018-2019 рр. обсяг операційного прибутку від основної діяльності збільшився на 2237 тис.грн., в тому числі за рахунок впливу наступних факторів:

- за рахунок зниження чистого доходу відбулося зменшення операційного прибутку від основної діяльності на 1012,4 тис.грн.;
- за рахунок зростання рівня комерційного доходу відбулося зростання операційного прибутку від основної діяльності на 7127,6 тис.грн.;
- зростання рівня витрат обігу зумовило зниження операційного прибутку від основної діяльності на 3878,2 тис.грн.

Отже, характеризуючи вплив макроекономічних факторів на фінансові результати, було зроблено відповідні висновки. Визначено, що основні макроекономічні показники, які визначають розвиток роздрібно́ї торгівлі та відображають загальну ділову активність на ринку ритейлу (ВВП, витрати домогосподарств, обсяг роздрібного товарообороту в економіці), мали позитивний вплив на обсяг операційного прибутку від основної діяльності. Також позитивно на зростання прибутку від операційної діяльності впливали внутрішні фактори. Впродовж 2018-2019 рр. обсяг операційного прибутку від основної діяльності збільшився на 2237 тис.грн., в тому числі за рахунок впливу наступних факторів: за рахунок зниження чистого доходу відбулося зменшення операційного прибутку від основної діяльності на 1012,4 тис.грн.; за рахунок зростання рівня комерційного доходу відбулося зростання операційного прибутку від основної діяльності на 7127,6 тис.грн.; зростання рівня витрат обігу зумовило зниження операційного прибутку від основної діяльності на 3878,2 тис.грн.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Прогнозування обсягів діяльності підприємства на плановий період

У даному питанні необхідно обґрунтувати обсяги можливого доходу а прибутку підприємства. Для ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» обсяги можливого доходу є важливою складовою його товарної та збутової політики. Можливий дохід характеризує прогнозовані обсяги реалізації виходячи з тенденцій та факторів, що впливають на формування споживчого попиту.

Спрогнозуємо показники доходу досліджуваного підприємства на 2021 р, а також його фінансові результати на основі економіко-технічного та факторно-аналітичного методу на основі показника мультиплікатора ВВП.

Мультиплікатор розраховується:

$$M_{\text{ЧВР/ВВП}} = \frac{\text{ТрЧВР}}{\text{ТрВВП}} \quad (3.1)$$

де, ТрЧВР – середньорічний темп росту чистого доходу, ТрВВП – темп росту ВВП, середньорічний [15, ст.124].

Відповідно прогнозний темп приросту чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» на 2020 рік (враховуючи, що за прогнозами досліджень Світового банку очікується зростання ВВП на 1,2% при інфляції до 11%.

Плановий темп росту чистого доходу розраховується наступним чином:

$$\text{Тр пл} = M * \text{ТрВВП} \quad (3.2)$$

де, ТрВВП – плановий темп росту ВВП відповідно до прогнозу Світового банку.

Розрахунки прогнозних обсягів чистого доходу наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Вихідні дані для прогнозування обсягів діяльності ТОВ «РІТЕЙЛ
ТРЕНД» за 2019-2021 рр. (факторно-аналітичним методом)**

Показник	Ум. Позначення	2019 факт	2020 прогноз	2021 прогноз
Темп зростання номінального ВВП, % (за даними МВФ*), пунктів	Тввп	1,117	1,05	1,12
Темп зростання чистого доходу фактичний за 2017-2019 рр., пунктів	Тчд	1,073	-	-
Мультиплікатор ВВП, пунктів	$M = \text{Тчд} / \text{Тввп}$	0,960	-	-
Прогнозний темп зростання (росту) чистого доходу, пунктів	$\text{Тчд_пр} = M * \text{Тчд}$	-	1,008	1,129

*Прогноз МВФ: *World Economic Outlook Reports [Електронний ресурс]*. — Режим доступу: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO>

Також відмітимо, що впровадження напрямків удосконалення управління прибутком має збільшити обсяги доходів підприємства мінімум на 10% (за інформацією керівництва підприємства).

Таким чином, фінальний прогноз доходу підприємства на 2020-2021 роки за факторно-аналітичним методом складе (табл. 3.2):

Таблиця 3.2

**Вихідні дані для прогнозування обсягів діяльності ТОВ «РІТЕЙЛ
ТРЕНД» за 2019-2021 рр. (факторно-аналітичним методом)**

Показник	Ум. Позначення	2019 факт	2020 прогноз	2021 прогноз
Фактичний обсяг чистого доходу, тис.грн	ЧД	44822	-	-
Прогнозний темп зростання (росту) чистого доходу, пунктів	Тчд_пр	-	1,008	1,129
Прогнозний обсяг чистого доходу, тис.грн	$\text{ЧДпр} = \text{ЧД} * \text{Тчд_пр}$	-	45200	51050

Таким чином, згідно факторно-аналітичного методу прогнозний обсяг чистого доходу підприємства у 2020 році складе 45200 тис.грн, у 2021 році 51050 тис.грн.

Наступним методом прогнозування прибутку є економіко-статистичний. Використання даного методу передбачає розрахунок трьох можливих варіантів прогнозного значення можливого доходу. Для прогнозування спочатку необхідно обґрунтувати темпи зростання обсягу доходу у 2017-2019 рр. (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Темпи росту чистого доходу ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» за 2017-2019 роки

Показники	Техніка розрахунку	2017	2018	2019
Фактичний дохід звітного періоду, тис.грн.	ЧДф	38957	60129	44822
Темп росту доходу останнього звітного періоду (ланцюговий)	$\frac{ЧДф_{2019}}{ЧДф_{2018}}$	-	-	0,745
середній темп росту доходу за весь період	$\sqrt{\frac{ЧДф_{2019}}{ЧДф_{2017}}}$	-	-	1,073
Середнє абсолютне відхилення доходу протягом досліджуваного періоду, тис.грн.	$\Delta ЧД = \frac{ЧДф_{2019} - ЧДф_{2017}}{3 - 1}$	-	-	2932,5

Таким чином, ланцюговий темп росту доходу у 2019 році складає 0,745 пункти, середньорічний темп росту – 1,073 пункти, а середнє абсолютне відхилення - 2932,5 тис.грн. Використаємо ці показники для прогнозування можливого доходу у 2021 році (табл. 3.4).

Отже, як свідчать проведені розрахунки, можливий обсяг доходу у 2020 році може знаходитися в діапазоні від 33412 тис.грн до 48078 тис.грн., у 2021 році в діапазоні від 24906 тис.грн до 51570 тис.грн. За прогнозне значення варто взяти мксимальне з отриманих трьох значень, враховуючи те, що прогноз має бути перспективним та передбачати розширення обсягів діяльності.

Таблиця 3.4

Прогноз можливого доходу ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» за економіко-статистичним методом

Показники	Коефіцієнт ваги кожного результату, пунктів	2020 прогноз	2021 прогноз
Прогнозний обсяг можливого доходу, розрахований на основі ланцюгового темпу росту	0,1	33412	24906
Прогнозний обсяг можливого доходу, розрахований на основі середнього темпу росту	0,8	48078	51570
Прогнозний обсяг можливого доходу, розрахований на основі середнього абсолютного відхилення	0,1	47755	50687
Середня зважена	1	46579	48815

Тепер для визначення узагальненого прогнозного значення обсягу діяльності необхідно знайти середню арифметичну з двох варіантів прогнозів за факторно-аналітичним та економіко-статистичним методом:

$$\text{ЧД}_{2020_{\text{з}}} = 45200 \cdot 0,5 + 46579 \cdot 0,5 = 45890 \text{ тис.грн}$$

$$\text{ЧД}_{2021_{\text{з}}} = 51050 \cdot 0,5 + 48815 \cdot 0,5 = 49933 \text{ тис.грн}$$

Використовуючі дані стосовно прогнозних обсягів діяльності було обґрунтовано планові фінансові результати (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Прогнозування фінансових результатів ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» на 2020-2021 рр.

Стаття	Формула	Фактичне значення 2019	Дані для прогнозування		Прогноз	
			Темп росту	Рівень у доходах	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	ЧД	44822	визначено на основі попередніх розрахунків		45890	49933

Продовження табл.3.5

1	2	3	4	5	6	7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	СВ	6715	-	Середній рівень у ЧД = 0,216	9891	10762
Валовий: прибуток	ВП = ЧД - СВ	38107	-	-	35999	39171
Інші операційні доходи	ІОД	1052	-	Середній рівень у ЧД = 0,096	4810	4810
Адміністративні витрати	АВ	31468	-	Середній рівень у ЧД = 0,705	35217	35217
Витрати на збут	ЗВ	425	-	Середній рівень у ЧД = 0,003	164	164
Інші операційні витрати	ІОВ	5934	0,550	Середній рівень у ЧД = 0,118	5884	5884
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	ФРОП = ВП + ІОД - АВ - ЗВ - ІОВ	1332	-	-	-456	2716
Втрати від участі в капіталі	Вучк	1058	не прогнозуємо		0	0
Фінансовий результат до оподаткування	Фрдоп = ФРОП + Дк + Іфд + Ід - ФВ - Вучк - ІВ	274	-	-	-456	2716
Витрати (дохід) з податку на прибуток	Пп	210	18% від прибутку		-	489
Чистий фінансовий результат: прибуток	ЧП = Фродп - Пп	64	-	-	-456	2227

Таким чином, прогнозне значення чистого прибутку підприємства ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» на 2020 рік становить -456 тис.грн., тобто воно отримає збиток, що буде зумовлено зростанням обсягів витрат. У 2021 році підприємством буде отримано чистий прибуток у сумі 2227 тис.грн.

Однак, прогнозоване значення чистого фінансового результату на 2020 р. буде нижчим порівняно зі значенням фактичного чистого прибутку 2019 році, яке становить 64 тис.грн. У 2021 році прогнозується зростання чистого фінансового результату до 2227 тис.грн.

Прогнозування обсягів діяльності підприємства на плановий період має продовжуватися визначенням цільових меж діяльності підприємства. Розрахунок доходу, достатнього для досягнення цільового прибутку підприємства передбачає обґрунтування суми доходу підприємства на плановий період, яка дозволяє йому покрити всі поточні витрати діяльності, а також отримати певну суму цільового прибутку [24,ст.56]. Важливим показником, яким нам необхідно визначити, є розмір цільового прибутку досліджуваного підприємства. Як було зазначено вище, сума цільового прибутку ТОВ «Рітейл Тренд» має задовольняти вимоги власника (учасників) на вкладений капітал.

Відповідно до управлінської інформації, отриманої на ТОВ «Рітейл Тренд», було встановлено, що підприємство планує у 2021 році підприємство здійснити наступні обсяги фінансування зазначених напрямків:

- на реінвестування в бізнес - 2500 грн;
- на соціальний розвиток - 1200 грн;
- на виплати власникам - 1600 грн;
- в інші фонди спеціального призначення - 500 грн.

Таким чином, необхідна сума цільового прибутку становитиме:

$$\text{ЧПціл} = 2500 + 1200 + 1600 + 500 = 5800 \text{ тис.грн.}$$

Таким чином, плановий обсяг цільового прибутку перевищує обсяг можливого прибутку у 2021 році на 3573 тис.грн. Тому може стверджувати, що для досягнення цільового прибутку підприємство потребує впровадження ряду заходів, які дадуть можливість аби збільшити доходи від операційної діяльності, або скоротити потоні витрати.

3.2. Обґрунтування напрямків вдосконалення процесу управління формуванням та використанням прибутку на підприємстві

Виходячи з результатів прогнозування обсягів діяльності та фінансових результатів підприємства у 2020-2021 році, вважаємо за доцільне обрати наступні напрямки, які дадуть змогу ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» збільшити свій чистий прибуток до цільових меж:

- 1) Удосконалення управління комерційними бізнес-процесами за рахунок переформатування організаційного дизайну керуючої компанії ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД». Даний напрямок дасть можливість підвищити ефективність управління мережею «Фуршет», що, в свою чергу, має збільшити і доходи ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» як хед-офісу мережі.
- 2) Удосконалення управління системою постачання товарів на підприємства мережі «Фуршет». З результативність постачання мережі відповідає безпосередньо керуюча компанія ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД». Зростання ефективності постачання за рахунок оптимізації бізнес-процесів дасть можливість скоротити адміністративні витрати.

Процес удосконалення управління комерційними бізнес-процесами на підприємстві ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» передбачає формування основних моделей організаційного дизайну здійснення комерційної діяльності в перспективному періоді.

Удосконалення організаційного дизайну комерційної діяльності включає в себе формулювання цілей і задач, визначення складу і місця підрозділів, їх ресурсне забезпечення, розробку регламентуючих процедур, документів, положень, що закріплюють регулюючі форми, методи, процеси, які здійснюються в організаційній системі управління [17, ст.5].

Оптимізація загальної структурної схеми управління комерційною діяльністю ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» в усіх випадках має принципове значення, оскільки при цьому визначаються головні характеристики підприємства, а також напрями, за якими повинно бути здійснене більш поглиблене проектування як

організаційної структури, так і інших важливих аспектів системи. При цьому необхідно враховувати можливість підвищення ефективності діяльності підприємства ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД».

До принципових характеристик оптимізованої моделі управління комерційною діяльністю, які нам необхідно визначити на цьому етапі, відносяться:

- цільові параметри здійснення бізнес-процесів у сфері комерційної діяльності ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» - збільшення обсягів реалізації, розширення ринку та зростання прибутковості;

- проблеми, що підлягають вирішенню:

а) зростання рівня продажів та їх прибутковості;

б) підвищення ефективності роботи апарату управління ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД».

Організаційна структура підприємства давно вже не змінювалася, хоча саме підприємство за останні 5 років значно наростило свої обсяги діяльності, зростає кількість операційного персоналу. Обґрунтуємо прогнозні зміни до системи організаційного дизайну ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» методом розкладення існуючого функціоналу за основними підрозділами та визначення напрямків його оптимізації (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Пропозиції по зміні організаційного дизайну ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД»
методом розкладення існуючого функціоналу за основними підрозділами**

Назва функціоналу	Фактична структура	Пропозиції	Пропонована оптиміальна структура
	Посада		Посада
1	2	3	4
Організаційне управління	Генеральний директор	- // -	Директор
	Заступник генерального директора	- // -	Заступник директора
	Юрист	- // -	Юрист
Фінансово-облікове управління	Головний бухгалтер	- // -	Головний бухгалтер
	Фінансовий директор	-//-	Фінансовий директор
	Бухгалтер	Скоротити чисельність бухгалтерів	Заступник головного бухгалтера

Продовження табл. 3.6

	Економіст	Скоротити чисельність економістів	Економіст
	X	Запровадити нову посаду	Контролер
Управління комерційною діяльністю	Комерційний директор	- // -	Комерційний директор
	Менеджер з продажу	Запровадити нову посаду	Менеджер з продажу
	Помічник менеджера		Категорійний менеджер
Управління маркетингом	Директор з маркетингу	- // -	Директор з маркетингу
	Маркетолог	Змінити посадові обов'язки, скоротити чисельність	Маркетолог
Управління складськими процесами та логістикою	Директор з логістики	Скоротити дану посаду, підпорядкувати комерційному директору	-
	Менеджер з постачання	Змінити посаду та функціональні обов'язки	Логіст
	Координатор супермаркетів	- // -	Менеджер з постачання
РАЗОМ	X	x	x

*складено на основі аналізу організаційної структури та посадових обов'язків співробітників

Дано роз'яснення внесеним пропозиціям, що наведені в табл. 3.6. В системі управління комерційними процесами на сьогодні за організацію комерційної діяльності відповідає комерційний директор. Його посада є ключовою на підприємстві, оскільки від нього залежить виконання планів продажу та прибутковості діяльності в рамках мережі «Фуршет». Оцінка посадових обов'язків та процесу роботи помічників менеджерів та менеджерів зокрема дав можливість виявити вузькі місця у процесі виконання функцій кожною з посад. Посадові обов'язки цих категорій працівників перетинаються, я виконували ними функції дуже часто дублюються. Вважаємо за доцільне скоротити посаду помічника менеджера, оскільки вона є малоефективною. Натомість, необхідно реорганізувати самі процеси управління продажем товарів в торговельній мережі «Фуршет», яке здійснюється на рівні керуючої компанії. Пропозицією є запровадити посаду категорійних менеджерів, які будуть відповідати кожен за свою групу товарів та

управляти не лише збутом, але і закупівлями, організацією комунікацій з постачальниками та покупцями, рентабельністю продажу товарів.

За умови наведених пропозицій навантаження на комерційного директора зменшиться. Натомість пропонується наявні резерви робочого часу комерційного директора навантажити функціями управління складською та доставковою логістикою. З цією метою пропонується скоротити посаду директора з логістики. Замість посади директора з логістики пропонується запровадити в штаті посаду логіста, основною функцією якого буде організації доставки товарів від постачальників, організація доставки покупцям.

Покращення управління прибутком підприємства має бути спрямоване передусім на оптимізацію окремих бізнес-процесів з закупівлі та реалізації товарів [31, ст. 224]. Цей процес має враховувати особливості операцій з торгівлі товарами в мережі «Фуршет» та наявні тенденції у зміні структури асортименту. Розробка оптимальної моделі управління в сфері комерційної діяльності ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» передбачає формування відповідного алгоритму, який умовно можна представити на рис. 3.1.

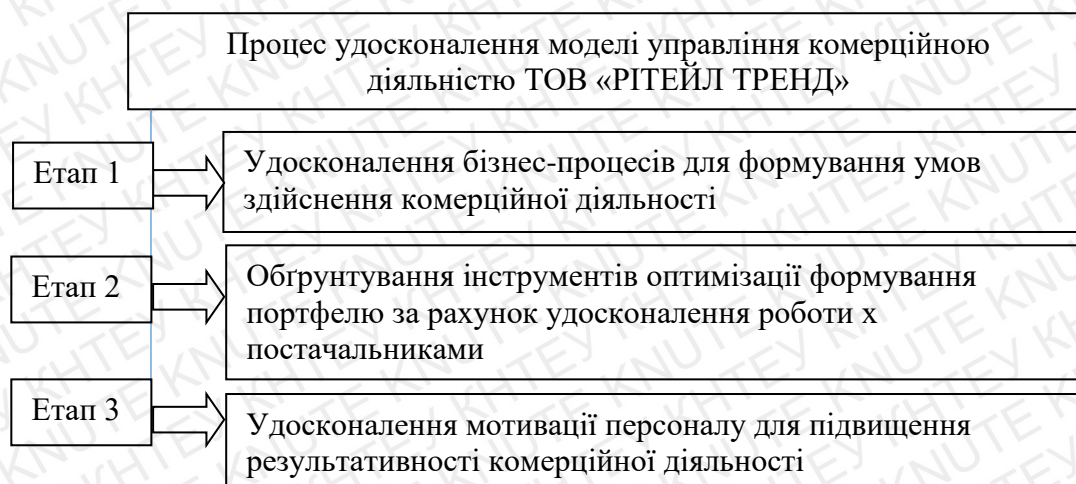


Рис. 3.1. Процес удосконалення комерційної діяльності на підприємстві ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД»

*складено автором

Удосконалення бізнес-процесів для формування умов здійснення комерційної діяльності має передбачати передусім формування оптимальної організаційної структури на рівні комерційного відділу, яка має враховувати усі

особливості та нюанси сучасного ринку [43, ст. 155]. На наш погляд, варто здійснити зміну у функціоналі менеджерів комерційного відділу, які відповідають за постачання лише своїх окремих груп товарів. Справа в тім, що на сучасному етапі менеджери з продажу не відповідають безпосередньо за результати продажу товарів в роздрібному та оптовому сегментах. Це накладає певний негативний відбиток як на сам процес організації їх роботи, так і на результати формування товарного асортименту.

На наш погляд, для удосконалення управління варто здійснити впровадження нової посади – бренд-менеджер. Бренд-менеджери мають відповідати за увесь цикл товароруку по своїй категорії товарів від її постачання до реалізації. Пропонується впровадити 3 посади бренд-менеджерів по кожній товарній категорії. Оптимізовану організаційну структуру комерційного відділу, яка дасть змогу більш ефективно здійснювати комерційну діяльність підприємства, наведено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Оптимізована організаційна структура комерційного відділу

*складено автором

При цьому бренд-менеджери повинні мати право впливати на рішення комерційного та маркетингового директорів. Це дозволить з одного боку підвищити рівень гнучкості прийнятих бренд-менеджерами рішень, а з іншого – підвищить рівень їх відповідальності за результати комерційної діяльності [13].

Лінією з двома стрілочка показано встановлення функціональних зв'язків між окремими посадами в межах комерційного відділу. Перелік функцій бренд-менеджерів в рамках формування нової моделі управління комерційною діяльністю має розширитися, відповідно до чого бренд-менеджери повинні мати змогу здійснювати формулювання завдань для інших працівників нижчої ланки управління (менеджерів).

Наступним важливим етапом удосконалення комерційної діяльності є оптимізація роботи з постачальниками [11, ст.14]. Формування взаємовигідних відносин з постачальниками товарів передбачає визначення заходів, які передусім дадуть змогу підвищити рівень ділової репутації, знизити іміджеві ризики у ході виконання контрактів з постачання товарів на ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД».

Постійна аналітична робота по попиту на основні категорії товарів підприємства ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» з метою формування оптимальної структури асортименту, який би відповідав активній ціновій політиці.

До організаційно-економічних заходів, що спрямовані на покращення показників управління ланцюгами постачання підприємства можна віднести також роботу по аналізу структури затрат, зокрема виявлення резервів їх зниження для оптимізації витрат обігу в частині здійснення логістичних операцій [39, ст. 98]. На підприємстві існує необхідність розвитку ряду напрямків у сфері закупівельної діяльності, які дозволять підвищити оперативність та гнучкість процесів організації та планування товаропостачання (рис. 3.3).

Для реструктуризації бізнес-процесів у сфері товаропостачання підприємства пропонується здійснити зміну схему організації закупівель. Відповідальність та повноту прав щодо регулювання закупівельної діяльності у розрізі окремих товарних груп пропонується закріпити за бренд-менеджерами, які будуть повністю відповідати за процеси комунікацій з постачальниками, налагодження схем відвантаження і транспортування товарів, ведення угод від їх ініціації до завершення.

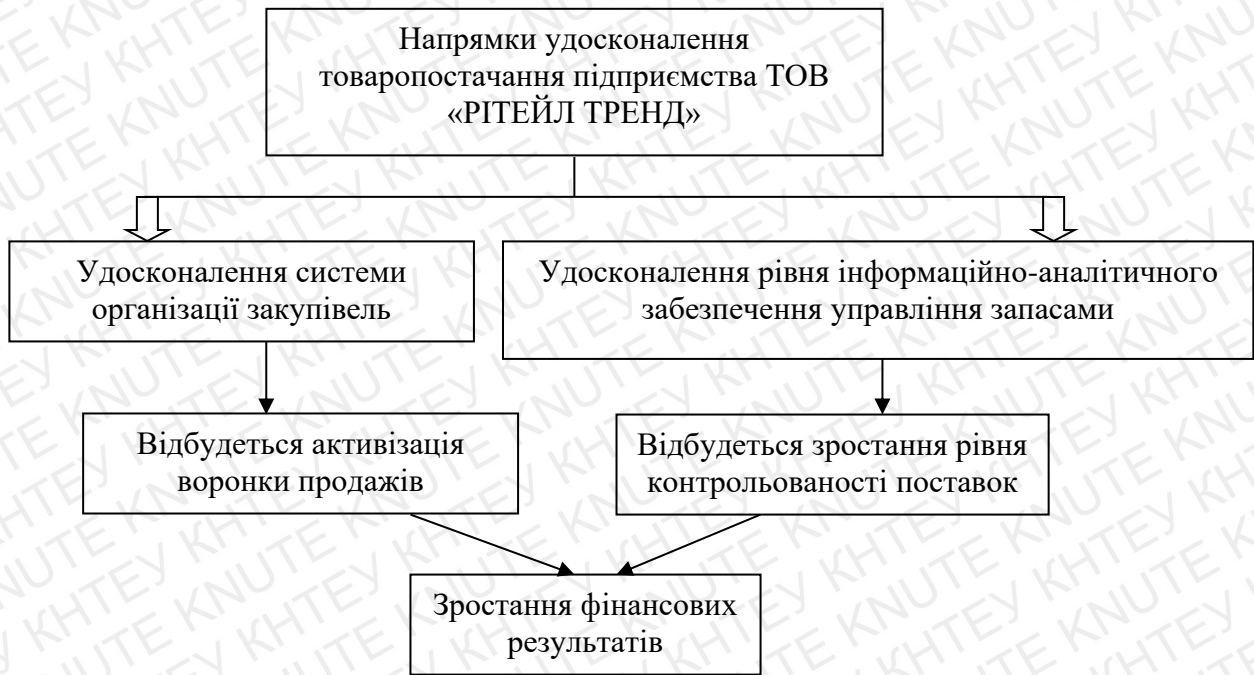


Рис. 3.3. Напрямки удосконалення товаропостачання підприємства ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД»

*складено автором

Комерційний директор має відповідати за узгодження цінової політики та роздрібних цін з основними постачальниками, які здають товар під реалізацію. Також функції комерційного директора мають обмежитися управлінням договірними умовами в межах діючих контрактів. При цьому мають бути розширені функції категорійних менеджерів [10, ст.122].

Характеристику пропонованої зміни у структурі бізнес-процесів управління постачання товарів на ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» наведено у додатку А. Зміст запропонованих змін полягає у тому, що поточна посада менеджерів має бути змінена посадою менеджера-координатора. Частину управлінських функцій в плані контролю логістики та комунікацій з постачальниками пропонується передати від комерційного директора до бренд-менеджерів.

Для комерційного директора пропонується включення в перелік його обов'язків нової функції контролю ефективності закупівель. Це має значно посилити самодостатність комерційного відділу у процесі організації

товаропостачання і тим самим підвищити загальні результати здійснення діяльності мережею «Фуршет».

Деталізований графік та бюджет впровадження заходів з удосконалення управління товаропостачанням наведено нижче у табл. 3.8. З метою впровадження інформаційної системи планування поставок текіли на досліджуване підприємство було запропоновано організаційний план основних заходів з визначенням термінів та відповідальних (дод.Б).

Орієнтовний бюджет фінансування заходів по вдосконаленню процесу постачання та відповідного формування товарного асортименту товарів ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Бюджет витрат на впровадження напрямків з удосконалення управління ланцюгами поставок на ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» у 2021 році

Перелік заходів	Посади, які відповідають за імплементацію завдань	Обсяги витрат за кварталами				Витрати, тис.грн
		1 кв. 2021	2 кв. 2021	3 кв. 2021	Квіт. 2021	
Розробка засобів аналізу постачання та формування логістичних операцій при поставках	Заступник генерального директора, Комерційний директор	192	-	-	-	192
Формування нових засобів оцінки якості товарів у процесі їх приймання	Комерційний директор	64	-	-	-	64
Забезпечення механізму моніторингу визначення планових потреб у закупівлі	Комерційний директор	38	128	-	-	166
Формування концепції системи організації логістичних процесів на складі	Комерційний директор	-	102	192	-	294
Формування системи аналізу комерційних умов угод з постачальниками	Комерційний директор, Керівник фінансового сектору	-	-	64	51	115
Формування напрямків удосконалення асортименту	Комерційний директор, Керівник фінансового сектору	-	-	-	230	230
Усього, тис.грн	-	294	230	256	282	1062

*складено автором

Таким чином, на фінансування заходів по вдосконаленню процесу управління ланцюгами постачання товарів на підприємстві ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» у 2021 році необхідно буде витратити 1062 тис.грн.

Прогнозна оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів передбачає обґрунтування цільових параметрів діяльності підприємства шляхом визначення результатів запропонованих заходів [35, ст.89]. Для визначення оптимізованих фінансових результатів, які мають покращитися за рахунок впровадження запропонованих заходів, приймаємо гіпотезу про те, що обсяги чистого доходу мають зрости на 15% , а скорочення адміністративних витрат відбудеться на рівні 10%. При цьому також відбудеться зростання витрат на 1062 тис.грн. Відповідні розрахунки наведено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Прогноз фінансових результатів на 2021 рік

Стаття	Формула	Фактичне , 2019 р	Дані для прогнозування		Прогноз	
			Темп росту	Рівень у доходах	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	ЧД	44822	визначено на основі попередніх розрахунків		45890	57423
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	СВ	6715	-	0,216	9891	12376
Валовий: прибуток	ВП = ЧД – СВ	38107	-	-	35999	45047
Інші операційні доходи	ІОД	1052		0,096	4810	4810
Адміністративні витрати	АВ	31468	-	0,705	35217	31695
Витрати на збут	ЗВ	425	-	0,003	164	164
Інші операційні витрати	ІОВ	5934	0,297	0,118	5884	5884
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	ФРОП = ВП + ІОД - АВ - ЗВ - ІОВ	1332	-	-	-456	12113
Втрати від участі в капіталі	Вучк	1058	не прогнозуємо		-	-
Витрати на впровадження заходів удосконалення управління формуванням та використання прибутку	БВ	-	-	-		1062

Продовження табл. 3.8

Фінансовий результат до оподаткування	Фрдоп = ФРОП – ІВ	274	18% від прибутку		-456	11051
Витрати (дохід) з податку на прибуток	Пп	210	-	-		1989
Чистий фінансовий результат: прибуток	ЧП = Фродп – Пп	64	-	-	-456	9062

На основі проведених розрахунків було встановлено, що прогнозний чистий дохід у 2021 році з урахуванням впровадження запропонованих заходів удосконалення управління прибутком складе 57423 тис.грн. У 2021 році очікується отримання чистого прибутку в обсязі 9062 тис.грн, а економічний ефект від впровадження заходів (приріст чистого прибутку), складе 6835 тис.грн. Оптимізований обсяг чистого прибутку буде перевищувати цільовий розмір на 3262 тис.грн.

Таким чином, запропоновані напрямки удосконалення структури управління, насамперед, передбачають внесення корективів в поточні бізнес-процеси комерційної діяльності. Для удосконалення управління варто здійснити впровадження нової посади – бренд-менеджер. Бренд-менеджери мають відповідати за увесь цикл товароруку по своїй категорії товарів від її постачання до реалізації. Запропоновані заходи оптимізації управління комерційною діяльністю на ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» як головного офісу мережі «Фуршет» дадуть можливість значно оптимізувати функціонал та посадові обов'язки працівників комерційного відділу, покращити та збільшити ефективність процесів управління закупівлями та збутом. Виходячи з розрахунків було встановлено, що прогнозний чистий дохід у 2021 році з урахуванням заходів удосконалення управління прибутком складе 57423 тис.грн. У 2021 році очікується отримання чистого прибутку в обсязі 9062 тис.грн, а економічний ефект від впровадження заходів (приріст чистого прибутку), складе 6835 тис.грн. Оптимізований обсяг чистого прибутку буде перевищувати цільовий розмір на 3262 тис.грн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, за результатами проведеного дослідження можемо сформулювати наступні висновки і пропозиції: фінансово-господарська діяльність підприємства залежить від кінцевого результату – розміру прибутку, що є головним стимулом ведення господарської діяльності підприємствами і забезпечує інтереси всіх суб'єктів, причетних до цієї діяльності, а саме: підприємців, персоналу підприємства та держави. Управління формуванням прибутку підприємства – одне з найбільш важливих завдань вищої ланки керівництва підприємства, оскільки наявність\відсутність прибутку прямо впливає на функціонування підприємства в цілому.

Діяльність підприємства ТОВ «Рітейл Тренд» приносила збиток упродовж 2017-2019 рр. За 2017-2018 рр чистий прибуток зріс на 5624 тис.грн. Обсяги чистого доходу підприємства у даному періоді збільшилися на 21172 тис.грн. Також спостерігалось зростання інших операційних доходів на 6432 тис.грн. У 2018-2019 рр. обсяг чистого доходу підприємства скоротився на 15307 тис.грн., а чистий прибуток підприємства скоротився на 5969 тис.грн.

Основні макроекономічні показники, які визначають розвиток роздрібною торгівлі та відображають загальну ділову активність на ринку ритейлу (ВВП, витрати домогосподарств, обсяг роздрібного товарообороту в економіці), мали позитивний вплив на обсяг операційного прибутку від основної діяльності. Також позитивно на зростання прибутку від операційної діяльності впливали внутрішні фактори. Впродовж 2018-2019 рр. обсяг операційного прибутку від основної діяльності збільшився на 2237 тис.грн., в тому числі за рахунок впливу наступних факторів: за рахунок зниження чистого доходу відбулося зменшення операційного прибутку від основної діяльності на 1012,4 тис.грн.; за рахунок зростання рівня комерційного доходу відбулося зростання операційного прибутку від основної діяльності на 7127,6 тис.грн.; зростання рівня витрат обігу зумовило зниження операційного прибутку від основної діяльності на 3878,2 тис.грн.

Плановий обсяг цільового прибутку перевищує обсяг можливого прибутку у 2021 році на 3573 тис.грн. Тому може стверджувати, що для досягнення цільового прибутку підприємство потребує впровадження ряду заходів, які дадуть можливість аби збільшити доходи від операційної діяльності, або скоротити потоні витрати.

Запропоновані напрямки удосконалення структури управління, насамперед, передбачають внесення корективів в поточні бізнес-процеси комерційної діяльності. Для удосконалення управління варто здійснити впровадження нової посади – бренд-менеджер. Бренд-менеджери мають відповідати за увесь цикл товароруку по своїй категорії товарів від її постачання до реалізації. Запропоновані заходи оптимізації управління комерційною діяльністю на ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» як головного офісу мережі «Фуршет» дадуть можливість значно оптимізувати функціонал та посадові обов'язки працівників комерційного відділу, покращити та збільшити ефективність процесів управління закупівлями та збутом. Виходячи з розрахунків було встановлено, що прогнозний чистий дохід у 2021 році з урахуванням заходів удосконалення управління прибутком складе 57423 тис.грн. У 2021 році очікується отримання чистого прибутку в обсязі 9062 тис.грн, а економічний ефект від впровадження заходів (приріст чистого прибутку), складе 6835 тис.грн. Оптимізований обсяг чистого прибутку буде перевищувати цільовий розмір на 3262 тис.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бланк, И.А. Управление прибылью [Текст] / И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 1998. – 544 с.
2. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства / А.А.Мазеракі, Л.О.Лігоненко, Н.М.Ушакова. - Київ:„Хрещатик”, 1999. - ст.413 – 436;
3. Іванюк Т.Ю. Теоретичні засади управління прибутком підприємства Т.Ю. Іванюк, Г.Ю. Ткачук. – 2014 [Електронний ресурс].
4. Блонська, В.І. Вдосконалення формування та використання прибутку підприємства [Текст] / В.І. Блонська, О.І. Вужинська // Науковий вісник НЛТУ України. – 2008. – № 18.1. – С. 122–128.
5. Дослідження факторів впливу на прибутковість підприємства та пошук резервів збільшення прибутку / А. В. Гречко, О. М. Мельнікова // Ефективна економіка. – 2017. – № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5862>
6. Фінанси підприємств : [підручник] / [А.М. Поддєрьогін, М.Д. Білик, Л.Д. Буряк та ін.] ; кер. кол. авт. і наук. ред. А.М. Поддєрьогін. – 7-ме вид., без змін. – К. : КНЕУ, 2008. – 552 с
7. Політична економія : [підручник] / [В.Г. Федоренко, О.М. Діденко, М.М. Руженський, О.Ф. Іткін] ; за наук. ред. В.Г. Федоренка. – К. : Алерта, 2008. – 487 с.
8. Гончаров А.Б. Фінансовий менеджмент: навч. посібн. / А. Б. Гончаров. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2014. – 240 с.
9. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес : менеджмент / Л. І. Нечаюк, Н. О. Телеш. – К. : ЦУЛ, 2003. – 348 с
10. Барабаш Н. С. Алгоритмізація комплексного аналізу діяльності підприємства торгівлі за критеріями якості його менеджменту / Н. С. Барабаш, М. О. Никонович, А. О. Міщенко // Проблеми і перспективи економіки та упр. - 2016. - № 3. - С. 107-112.

11. Батракова Т. І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування [Текст] / Тетяна Іванівна Батракова // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль:Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. – Том 19. – №2. – С. 13-19.
12. Бланк І.О. та ін. Управління фінансами підприємств : підручник / І.О. Бланк, Г.В. Ситник. –К. : КНТЕУ, 2006. – 780 с.
13. Довгань Л.Є. Формування механізму розвитку ефективного управління підприємством / Л.Є. Довгань, Г.О. Дудукало // Національний технічний університет України «КПІ». – 2015. - №2. – С. 134-141
14. Іванов І.В. Особливості менеджменту в торгівлі / І.В. Іванов. - К.: КНЕУ, 2015. – 422с.
15. Ільницька Г. Я. Формування фінансово-економічного механізму управління підприємством / Г. Я. Ільницька // Науковий вісник. Український державний лісотехнічний університет: Збірник науково-технічних праць. – 2013. – Вип. 14.7. – С. 291–294.
16. Качуровський В.Є. Прибуток підприємства: структура та ефективність використання / В.Є. Качуровський, В.П. Чайковська // Регіональна бізнес та економіка та управління, 2017. - № 4. - С. 123-129.
17. Малицький А.А. Організаційно-економічний механізм управління підприємством [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/malitskiy>.
18. Охрименко Ю.Б. Аналіз показників фінансової звітності торговельного підприємства / Ю.Б.Охрименко // Науковий простір сучасної Європи : матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 17 травня 2016 р.),, 2016. – С. 9-15
19. Макроекономічні показники розвитку / Офіційний сайт Державної служби статистики України – [Електронний ресурс] –режим доуступу: www.ukrstat.gov.ua

20. Круш П. В. Внутрішній організаційно-економічний механізм підприємства : [навч. посіб.] / П. В. Круш, С. О. Тульчинська, Р. В. Тульчинський, С. О. Кириченко, О. В. Кривда, О. П. Кавтиш. – К. : Центр учбової літератури, 2015. – 206 с.
21. Ukrainian Retail Association [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://rau.ua/>
22. Державна статистика України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
23. Офіційний сайт мережі супермаркетів «Фуршет». [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <https://furshet.ua/>
24. Волков О. І. Економіка підприємства : збірник лекцій / О. І. Волков, В. К. Склярєнко. – К. : Знання, 2015. – 331 с.
25. Богацька Н.М. та ін. Умови розвитку підприємства в сучасному ринковому середовищі / Богацька Н.М., Кохан А.В., Майданюк Я.Л. // Економіка, 2015. - №10. – [Електронний ресурс] – режим доступу: http://www.rusnauka.com/2_ANR_2010/Economics/10_53371.doc.htm
26. Гопкало О.І. Механізм управління ресурсним потенціалом підприємства: принципи, цілі, задачі / О.І. Гопкало [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://eaf.nmu.org.ua>
27. Грещак М. Г. Внутрішній організаційно-економічний механізм підприємства : навч. посіб. / М. Г. Грещак, О. М. Гребешкова, О. С. Коцюба; за ред. М. Г. Грещака. – К. : КНЕУ, 2016. – 228 с.
28. Грішнова О.А., Василик О.В. Механізм ефективного розвитку підприємства / Грішнова О.А., Василик О.В. // Вісник Прикарпатського університету. Економіка. – 2017. – Вип. 6. – С. 22–27.
29. Данильченко В.О. Вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на ефективність фінансово-економічної діяльності підприємств гуртової торгівлі / В.О. Данильченко // Актуальні проблеми економіки, 2015. - №1(127). – С. 133-143
30. Денисенко М. П. Економіка підприємства: пошук шляхів розвитку : посіб. / М. П. Денисенко. – К. : МАУП, 2016. – 80 с.

31. Довгаль Н.С. Ресурсний потенціал підприємства: теоретичні основи / Н.С. Довгаль // Науково-технічна інформація, 2017. - № 1. - С. 42 - 45.
32. Журавльова Ю.Ю. Вплив економічних факторів на платоспроможність підприємств // Фінансові відносини: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції “Наука і освіта 2005” (7-21 лютого 2016 р.). – Том 73. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2016. – С. 42-43.
33. Ішук О. Управління ліквідністю та платоспроможністю підприємства / О. Ішук // Науковий блог, 2015. - №2. - [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://naub.oa.edu.ua/2015/>
34. Косова Т.Д. Фінансовий аналіз : навч. посібник. / Т.Д. Косова, І.В. Сіменко та ін. - К., Центр учбової літератури, 2013 - 440 с.
35. Кривов'язюк І. В. Сутність та класифікаційні підходи до видової характеристики прибутку підприємства / І. В. Кривов'язюк, Р. М. Стрільчук // Економічний форум. - 2016. - № 4. - С. 150-157. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_4_23.
36. Крічевець К.О. Теоретичні основи контролінгу грошових потоків підприємства / К.О. Крічевець // Наука молода. – Т., 2012. – Вип. 8. – С.172–175.
37. Митяй О.В. Концепція механізму розвитку підвищення ефективності діяльності підприємства / О.В. Митяй // Економіка: реалії часу, 2017. - №2(7). – С. 39-46
38. Непочатенко О.О. Фінанси підприємств : [підручник] / О.О. Непочатенко, Н.Ю. Мельничук. – Київ : Центр учбової літ., 2013. – 504 с.
39. Стрільчук Р. М. Трансформація теорії управління стратегічними можливостями підприємства / Р. М. Стрільчук // Актуальні проблеми економіки. - 2014. - № 7. - С. 42-48. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2014_7_7.
40. Мальська М. Планування діяльності підприємств / М. Мальська, О. Бордун. - К.: "Знання", 2015. – 488 с.
41. Мазаракі А. А. Виробниче підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність : монографія / А. А. Мазаракі, Д. М. Пшеслінський, І. В. Смолін. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 384 с.

42. Бланк І.О. та ін. Фінансове забезпечення розвитку підприємств: підручник / І.О. Бланк, Г.В. Ситник. – К. : КНТЕУ, 2011. – 344 с.
43. Кубишина Н.С., та ін. Побудова алгоритму пошуку та освоєння ринкових ніш вітчизняними підприємствами / Н.С. Кубишина, О.Ю. Цапук // Вісник НТУ, 2015. - №7. – [Електронний ресурс] –режим доступу: [1http://www.nbuu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Evkpi/2011/7Mark/65.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Evkpi/2011/7Mark/65.pdf)
44. Ситник Г.В. Фінанси торгівлі : монографія / Г.В. Ситник. – К. : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2015. – 672 с.
45. Соловійова Т. В. Стратегія "блакитного океану" як нова форма ринкових відносин / Т. В. Соловійова // Магістеріум. Економічні студії. - 2014. - Вип. 56. - С. 102-105. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Magisterium_ek_2014_56_29.
46. Кравець О. С. Статистика: Навчальний посібник / О. С. Кравець. – О.: Пальміра, 2008. – 266 с.
47. Гайдаєнко О.М. Факторний аналіз ефективності використання основних засобів на прикладі ПАТ «Одескабель» [Електронний ресурс] – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/468>
48. Офіційний сайт Державного комітету статистики [Електронний ресурс]. - Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua
49. Дані Міністерства фінансів України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/labour/salary/min>

Додаток А.1

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта підприємництва

Дата (2018. 01. 01)

КОДИ

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "Рітейл Тренд"

01.01.2018

Територія: м. Київ

за ЄДРПОУ

38896483

Організаційно-правова

форма господарювання: товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності: 70.10 Діяльність головних управлінь (хед-офісів)

за КВЕД

70.10

Середня кількість працівників, осіб: 346

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон: 04070, місто Київ, вул. Набережно-Хрещатицька, будинок 25

38896483

1. Баланс

Форма № 1-
м

Код за ДКУД

на 31 грудня 2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	
Основні засоби:	1010	-	31202,0
первісна вартість	1011	-	68056,0
Знос	1012	-	36854,0
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090	-	1406,0
Усього за розділом I	1095	-	32608,0
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	-	18747,0
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	-	899,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		

Продовження додатку А.1

Гроші та їх еквіваленти	1165	-	11442,0
Витрати майбутніх періодів	1170	-	4213,0
Інші оборотні активи	1190	-	5217,0
Усього за розділом II	1195	-	40518,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	-	73126,0

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	
Неоплачений капітал	1425		-18056,0
Усього за розділом I	1495	-	
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		1541,0
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	-	6899,0
розрахунками з бюджетом	1620	-	
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	-	
розрахунками з оплати праці	1630	-	9952,0
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	-	65891,0
Усього за розділом III	1695	-	82742,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	-	73126,0

2. Звіт про фінансові результати
за 2017 р.

Форма № 2-

м

38896483

Код за
ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	38957,0	-
Інші операційні доходи	2120	3189,0	-
Інші доходи	2240	0	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	42146,0	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1754,0	-
Інші операційні витрати	2180	3512,0	-
Інші витрати	2270	0	-
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	5266,0	-
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	409,0	-
Податок на прибуток	2300	73,62	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	335,38	-

Керівник

Бондаренко Олександр Анатолійович

Головний бухгалтер

Чирик Людмила Стефанівна

Додаток А.2

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта підприємництва

Дата (2019. 01. 01)

КОДИ

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "Рітейл Тренд"

01.01.2018

Територія: м. Київ

за ЄДРПОУ

38896483

Організаційно-правова

форма господарювання: товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності: 70.10 Діяльність головних управлінь (хед-офісів)

за КВЕД

70.10

Середня кількість працівників, осіб: 346

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком

Адреса, телефон: 04070, місто Київ, вул. Набережно-Хрещатицька, будинок 25

38896483

1. Баланс

Форма № 1-
м

Код за ДКУД

на 31 грудня 2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	31202,0	4612,0
первісна вартість	1011	68056,0	47561,0
Знос	1012	36854,0	42949,0
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090	1406,0	
Усього за розділом I	1095	32608,0	4612,0
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	18747,0	21745,0
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	899,0	1512,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	18547
у тому числі з податку на прибуток	1136		

Продовження додатку А.2

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	11442,0	9875,0
Витрати майбутніх періодів	1170	4213,0	5617,0
Інші оборотні активи	1190	5217,0	6520,0
Усього за розділом II	1195	40518,0	63810,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	73126,0	68422,0

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-18056,0	-24198,0
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	-18056,0	-24198,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	1541,0	1326,0
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	6899,0	7148,0
розрахунками з бюджетом	1620	0	5543,0
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	9952,0	14563,0
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	65891,0	56892,0
Усього за розділом III	1695	82742,0	84146,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	73126,0	68422,0

2. Звіт про фінансові результати
за 2018 р.

Форма № 2-

м

38896483

Код за
ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	60129,0	38957,0
Інші операційні доходи	2120	9621,0	3189,0
Інші доходи	2240	0	0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	69750,0	42146,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	22547,0	1754,0
Інші операційні витрати	2180	7512,0	3512,0
Інші витрати	2270	53	0
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	30112,0	5266,0
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	6033,0	409,0
Податок на прибуток	2300	1085,94	73,62
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	4947,06	335,38

Керівник

Бондаренко Олександр Анатолійович

Головний бухгалтер

Чирик Людмила Стефанівна

Додаток А.3

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта підприємництва

Дата (2020. 01. 01)

Підприємство: Товариство з обмеженою
відповідальністю "Рітейл Тренд"

Територія: м. Київ

Організаційно-правова

форма господарювання: товариство з
обмеженою відповідальністюВид економічної діяльності: 70.10 Діяльність
головних управлінь (хед-офісів)

Середня кількість працівників, осіб: 346

Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим
знаком

Адреса, телефон: 04070, місто Київ, вул. Набережно-Хрещатицька, будинок 25

КОДИ

01.01.2018

за ЄДРПОУ

38896483

за КВЕД

70.10

38896483

1. Баланс

на 31 грудня 2019 р.

Форма № 1-
м

Код за ДКУД

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	4612,0	31202,0
первісна вартість	1011	47561,0	68056,0
Знос	1012	42949,0	36854,0
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		1406,0
Усього за розділом I	1095	4612,0	32608,0
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	21745,0	20099,0
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1512,0	12874,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	18547	9722,0
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		

Продовження додатку А.3

Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	9875,0	14582,0
Витрати майбутніх періодів	1170	5617,0	6454,0
Інші оборотні активи	1190	6520,0	19862,0
Усього за розділом II	1195	63810,0	83593,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	68422,0	87115,0

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		
Неоплачений капітал	1425	24198,0	35209
Усього за розділом I	1495	-24198,0	-35209
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	1326,0	1378,0
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	7148,0	23422,0
розрахунками з бюджетом	1620	5543,0	6522,0
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	14563,0	11456,0
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	56892,0	56124,0
Усього за розділом III	1695	84146,0	97524,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	68422,0	87115,0

2. Звіт про фінансові результати
за 2019 р.

Форма № 2-

м

38896483

Код за
ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	44822,0	60129,0
Інші операційні доходи	2120	1052,0	9621,0
Інші доходи	2240	0	0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	45874,0	69750,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6715,0	22547,0
Інші операційні витрати	2180	5934	7512,0
Інші витрати	2270	0	53
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	12649	30112,0
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	274	6033,0
Податок на прибуток	2300	49,32	1085,94
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	224,68	4947,06

Керівник

Бондаренко Олександр Анатолійович

Головний бухгалтер

Чирик Людмила Стефанівна

Додаток Б

**Динаміка доходів, витрат та фінансових результатів ТОВ «РІТЕЙЛ
ТРЕНД» у 2014-2016 рр.**

Показники	Роки			Абсолютний приріст		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	38957	60129	44822	21172	-15307	54,3	-25,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-1754	-22547	-6715	-20793	15832	1185,5	-70,2
Валовий: прибуток	37203	37582	38107	379	525	1,0	1,4
Інші операційні доходи	3189	9621	1052	6432	-8569	201,7	-89,1
Адміністративні витрати	-36471	-33557	-31468	2914	2089	-8,0	-6,2
Витрати на збут	0	-48	-425	-48	-377	-	785,4
Інші операційні витрати	-3512	-7512	-5934	-4000	1578	113,9	-21,0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	409	6086	1332	5677	-4754	1388,0	-78,1
Фінансові витрати	-	-	-1058	-	-1058	-	-
Інші витрати	-	-53	0	-53	53	-	-100,0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	409	6033	274	5624	-5759	1375,1	-95,5
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-	-	-210	-	-210	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	409	6033	64	5624	-5969	1375,1	-98,9

Додаток В

**Динаміка показників майнового потенціалу та джерел його фінансування у
2017-2019 рр.**

Показники формування активів та джерел їх фінансування	Станом на кінець року:			Абсолютний приріст, тис.грн		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
Активи, в т.ч:	73126	68422	87115	-4704	18693	-6,4	27,3
1. Необоротні активи	32608	4612	3522	-27996	-1090	-85,9	-23,6
2. Оборотні активи	40518	63810	83593	23292	19783	57,5	31,0
2.1 Запаси	18747	21745	20099	2998	-1646	16,0	-7,6
2.2. Дебіторська заборгованість товарного характеру	899	1512	12874	613	11362	68,2	751,5
2.3 Дебіторська заборгованість за виданими авансами	15655	18541	9722	2886	-8819	18,4	-47,6
2.4 Інші статті оборотних активів	5217	22012	40898	16795	18886	321,9	85,8
Джерела фінансування, в т.ч:	73126	68422	87115	-4704	18693	-6,4	27,3
1. Власний капітал	-18056	-24198	-35209	-6142	-11011	34,0	45,5
2. Довгострокові зобов'язання	1541	1326	1378	-215	52	-14,0	3,9
3. Поточні зобов'язання	82742	84146	97524	1404	13378	1,7	15,9
3.1 Кредиторська заборгованість товарного характеру	6899	7148	23422	249	16274	3,6	227,7

Додаток Г

**Характеристика запропонованої зміни у структурі бізнес-процесів організації
постачання товарів на підприємстві ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД»**

ДО реструктуризації бізнес-процесів організації товаропостачання		Пропоновані зміни	ПІСЛЯ реструктуризації бізнес-процесів організації товаропостачання	
<i>Посада</i>	<i>Функції</i>		<i>Посада</i>	<i>Функції</i>
Комерційний директор	Узгодження цін	Функція залишається	Комерційний директор	Узгодження цін
	Узгодження графіків поставок	Функція переходить до бренд менеджера		-
	Узгодження асортименту	-		-
	-	-		Контроль ефективності закупівель
Менеджери	Дзвінки клієнтам	Функція залишається.	Менеджер координатор	Дзвінки клієнтам
	Ведення ділової переписки	Вводиться нова назва посади – менеджер-координатор		Ведення ділової переписки
	Підготовка товарів до відвантаження	Функція переходить до бренд менеджера	Бренд-менеджер	Підготовка товарів до відвантаження
	Контроль відвантаження	-		Контроль відвантаження

*складено автором

Додаток Д

**Програма реалізація напрямків з удосконалення управління
ланцюгами поставок на ТОВ «РІТЕЙЛ ТРЕНД» у 2021 році**

Перелік заходів	Посади, які відповідають за імплементацію завдань	Квартали 2021 р				Разом, дн.
		1 кв. 2021	2 кв. 2021	3 кв. 2021	Квіт. 2021	
Розробка засобів аналізу постачання та формування логістичних операцій при поставках	Заступник генерального директора, Комерційний директор	15	-	-	-	15
Формування нових засобів оцінки якості товарів у процесі їх приймання	Комерційний директор	5	-	-	-	5
Забезпечення механізму моніторингу визначення планових потреб у закупівлі	Комерційний директор	3	10	-	-	13
Формування концепції системи організації логістичних процесів на складі	Комерційний директор	-	8	15	-	23
Формування системи аналізу комерційних умов угод з постачальниками	Комерційний директор, бренд-менеджери	-	-	5	4	9
Формування напрямків удосконалення асортименту	Бренд-менеджери	-	-	-	18	18
Разом, днів	-	23	18	20	22	83

*складено автором