

Київський національний торговельно-економічний університет  
Кафедра економіки та фінансів підприємства

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

Планування доходів підприємства торгівлі від реалізації товарів  
за матеріалами ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», м. Київ

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

Бикової Світлани  
Сергіївни

Науковий керівник  
доктор економічних наук,  
професор

Блакита Ганна  
Владиславівна

Гарант освітньої програми  
Доктор економічних наук,  
професор

Блакита Ганна  
Владиславівна

**Київ 2021**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ ДОХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА ВІД РЕАЛІЗАЦІЇ ТОВАРІВ.....	5
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДОХОДІВ ВІД РЕАЛІЗАЦІЇ ТОВАРІВ ТОВ «АШАН» .....	16
2.1. Аналіз обсягів і структури доходів від реалізації товарів підприємства .....	16
2.2. Аналіз факторів впливу на обсяги та структуру реалізації підприємства .....	23
2.3. Оцінка ефективності планування доходів від реалізації товарів .....	34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ДОХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ ВІД РЕАЛІЗАЦІЇ ТОВАРІВ.....	39
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ.....	55

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Планування доходу є важливим кроком на шляху економічного обґрунтування фінансового планування. У сучасній ситуації торгівлі компанії складають власні плани доходів для оцінки ефективності реалізації..

Першими передумовами для розробки плану доходів підприємства торгівлі є планування продажів асортименту продукції, стратегії націлювання (збільшення частки ринку, максимізація прибутку тощо), корпоративні можливості (логістика, запаси), прибуток для розвитку торгівлі. Необхідність планування доходів підприємствами торгівлі зумовлена плануванням надходження товарів від дистриб'юторів або виробників, коливанням попиту споживачів, реагуванням на вплив факторів зовнішнього середовища, тощо.

**Аналіз останніх досліджень.** Питання планування доходів підприємств торгівлі розглянуто у дослідженнях: Н.М. Гуляєвої, С. І. Камінського, Н. Г. Міценко, І. П. Міщук, Л. А. Нападовської та інших.

**Метою** випускної кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних та прикладних засад планування доходів підприємства торгівлі від реалізації товарів та надання практичних рекомендацій щодо його здійснення на підприємстві торгівлі.

Досягнення поставленої мети дослідження можливе виконанням наступних **завдань:**

- дослідження теоретико-методологічних засад планування доходів підприємства від реалізації товарів;
- аналіз обсягів і структури доходів від реалізації товарів ТОВ «Ашан»;
- аналіз факторів впливу на обсяги та структуру доходів від реалізації товарів ТОВ «Ашан»;
- оцінка ефективності планування доходів від реалізації товарів на підприємстві;
- визначення напрямів удосконалення планування доходів підприємства торгівлі від реалізації товарів.



**Об'єктом** дослідження є процес планування доходів підприємства торгівлі.

**Предметом** дослідження є теоретичні та методологічні засади планування доходів в торгівлі від реалізації товарів.

**Емпіричною базою** дослідження є ТОВ «Ашан».

ТОВ «Ашан Рітейл» в Україні представлена з 2008 року та сьогодні має фізичні магазини у 9 містах - Київ, Харків, Львів, Чернівці, Житомир, Дніпро, Кривий Ріг, Запоріжжя, Одеса, а також електронну комерцію по всій країні. Ашан – найбільший французький роботодавець в Україні, що працевлаштовує близько 6000 співробітників та пропонує більше 200 різних професій. Основними конкурентами ТОВ «Ашан» є мережа «Сільпо» та Метро».

**Методи дослідження.** При дослідженні теоретико – методичних засад планування доходу від реалізації використано логічний метод та метод систематизації. У аналітичному розділі використано аналітичний метод та метод порівняння. У рекомендаційному розділі роботи використано метод прогнозування.

**Інформаційною базою** дослідження є наукові праці вітчизняних авторів з проблем планування доходів торгових підприємств, економіки торгівлі, теорії прийняття рішень, фінансового менеджменту. Також у процесі дослідження використано інформацію Асоціації ритейлерів України, суб'єкту дослідження.

**Практичне значення** дослідження полягає у розробленні заходів щодо підвищення ефективності планування доходів підприємства торгівлі, що зумовить збільшення частки ТОВ «Ашан Рітейл» на ринку продовольчого ритейлу в Україні та забезпечення попиту споживачів якісною та екологічною продукцією.

**Структура та обсяг роботи.** Робота включає вступ, три розділи, висновки та пропозиції, список використаних джерел та додатки. Основний текст викладено на 49 сторінках, де наведено 10 рисунків та 19 таблиць. У списку використаних джерел 21 найменування.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ ДОХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА ВІД РЕАЛІЗАЦІЇ ТОВАРІВ

Дохід підприємства у ринкових умовах відіграє важливу роль. Це не лише показник ефективності економічної та фінансової діяльності підприємства, а й джерело різного виду прибутку, а отже, джерело відтворювальних та інвестиційних процесів підприємства для можливості отримувати різні види доходу, щоб забезпечити точку беззбитковості діяльності та визначити резерви для вирішення економічних проблем, що стоять перед підприємством. Рішенням цих проблем є планування загального доходу підприємства торгівлі [2, с. 56].

Основною метою планування доходу підприємства є визначення можливого її обсягу при певних прогностичних обмеженнях і відповідно до обраної стратегії діяльності підприємства на споживчому ринку [20, с. 3]. Планування доходу підприємства від реалізації товарів повинно здійснюватися етапами представленими на рис. 1.1.



Рис.1.1. Етапи планування доходу підприємства торгівлі від реалізації товарів[9]

Відповідно до поставленої мети на підготовчому етапі визначаються основні завдання планування доходу від реалізації:

- максимізація доходів;
- економічне обґрунтування розміру доходів від звичайної діяльності;
- визначення тенденцій розвитку доходів і шляхів підвищення прибутковості роботи підприємства.

На підготовчому етапі планування також вивчаються основні економічні передумови [10, с. 65]:

- законодавчі, нормативні документи, що регламентують порядок формування, оподаткування, розподілу валового доходу та інших фінансових результатів діяльності підприємства в плановому періоді;
- результати аналізу діяльності торгового підприємства за ряд попередніх років;
- вивчення тенденцій, зміни різних показників;
- результати комплексного аналізу доходу торговельного підприємства за ряд років;
- план товарообігу і надходження за загальним обсягом, складом і структурою;
- потреби підприємства в майбутньому періоді в розвитку основних фондів, поповнення оборотних коштів і т. п. ;
- стратегія і тактика діяльності підприємства на споживчому ринку в планованому періоді;
- можливості підприємства (матеріально-технічна база, кадри, фінансові, товарні ресурси і т. д.)

В процесі планування доходу підприємства обов'язковою складовою плану є планування асортиментної політики товарів. Асортиментна політика має на увазі управління товарним асортиментом відповідно до особливостей попиту і конкуренції на ринку. Планування асортименту триває протягом усього життєвого циклу товару: починаючи з задуму нового виробу і закінчуючи зняттям його з виробництва. Асортиментна політика ретельно опрацьовується як на стадії планування продажів, так і при формуванні перспективного асортименту[5, с. 199].



Слід враховувати, що ніяка фірма не може нескінченно довго поставляти на ринок один і той же товар. Всі складові планування асортименту взаємопов'язані і служать для споживача станом товару або послуги. При цьому асортиментна політика нерозривно пов'язана з двома базовими поняттями рис.1.2:

- асортимент продукції - сукупність однорідних товарів або призначених для реалізації на схожих ринках;
- товарна номенклатура - сукупність товарних одиниць і асортиментних груп, що пропонуються для продажу.



Рис.1.2. Структура асортиментної політики підприємства [21]

При цьому «товарна номенклатура» - поняття, орієнтоване на внутрішнє використання в рамках підприємства і прив'язане до конкретних сегментів ринку. Покупець має справу з асортиментом товарів, а виробник і продавець - з їх номенклатурою.

Номенклатура продукції характеризується чотирма ознаками:

- широта - загальне число пропонованих товарних груп;
- насиченість - кількість окремих товарів у номенклатурі;
- глибина - число модифікацій товару в товарних групах;
- гармонійність - ступінь близькості між різними товарними групами з яких-небудь ознаками.

Як номенклатура, так і асортимент продукції вимагають розробки індивідуальних стратегій просування товарів на ринку. Так, асортимент пропонованої продукції може розширюватися, скорочуватися або замінюватися в залежності від особливостей ринкової ситуації.

Класик маркетингу Ф. Котлер сформулював універсальне правило, яке звучить так: асортимент дуже вузький, якщо можна збільшити прибуток, доповнивши його новими виробами, і занадто широкий, якщо прибуток можна збільшити, виключивши з нього ряд виробів [8]. Трохи перефразовуючи цей вислів, можна сказати, що:

- асортимент розширюється тоді, коли на ринку присутні неохоплені цільові аудиторії споживачів;
- асортимент скорочується тоді, коли витрати від його розширення перевищують отримувану за рахунок цього прибуток.

Таким чином, асортимент буває як мінімум двох видів - широкий і вузький. Це залежить не тільки від рентабельності продажів, але і від цілей, які ставить перед собою продавець. Якщо метою є максимальне охоплення ринку, то продавець прагне до розширення асортименту. Якщо мова йде про максимізацію прибутку, то він, навпаки, намагається зосередитися на найбільш рентабельних «проривних» групах товарів.

Асортиментна політика підприємства полягає в плануванні маркетингової діяльності, спрямованої на відбір продукції для виробництва і продажу, розробки її специфікацій і характеристик відповідно до вимог споживачів. Ефективність асортиментної політики підприємства залежить від рівня її відповідності вимогам ринку і споживчим перевагам.

Планування товарної політики в сучасних умовах має на увазі координацію всього комплексу елементів маркетингової діяльності підприємства: відбору і оцінки технологій випуску продукції, її технічних випробувань, вивчення ринку, проведення пробних продажів, рекламного супроводу продажів тощо. Ніякі, навіть найбільш продумані, маркетингові заходи не зможуть компенсувати згодом помилки, допущені при розробці товарної політики фірми.

Для розробки цілеспрямованої асортиментної політики підприємство повинно визначити основні напрямки формування асортименту. Дані напрямки були виділені на рис.1.3[12, с.99].



З точки зору автора під скороченням асортименту розуміється кількісні і якісні зміни стану набору товарів за рахунок зменшення його широти і повноти через падіння попиту, недостатності пропозиції, збитковості або низької прибутковості виробництва деяких товарів.

При розширенні асортименту відбуваються кількісні і якісні зміни набору товарів за рахунок збільшення показників широти, повноти і новизни з причин, зворотним причинам скорочення асортименту. Розширення асортименту поряд зі збільшенням товарної маси є важливо з точки зору насичення ринку товарами.



Рис.1.3. Основні напрямки планування асортименту [12]

Наступним напрямком до зміни асортименту є стабілізація асортименту, тобто такий стан набору товарів, що характеризується високою стійкістю в часі і низькими значеннями коефіцієнта новизни. Це досить рідкісний стан, властивий в основному товарам повсякденного попиту.

Оновлення асортименту передбачає якісні і кількісні зміни стану набору товарів, що характеризуються збільшенням показника новизни. Зміни стану набору товарів, що здійснюються з метою підвищення його раціональності є вдосконаленням асортименту [12, с.112].

Гармонізація асортименту - це наближення реального асортименту до оптимального або до кращих аналогів, які в той же час найбільш повно відповідають цілям підприємства [13, с.101].

З плином часу товарний асортимент зазвичай розширюється. Розширити свій товарний асортимент підприємство може двома способами: нарощуванням або його насиченням.

Нарощування асортименту відбувається тоді, коли фірма виходить за межі того, що виробляє в даний час. Нарощування може йти або вниз, або вгору, або в обох напрямках одночасно.

Насичення товарного асортименту передбачає розширення товарного асортименту за рахунок додавання нових виробів в його існуючих рамках.

Існує ризик перенасичення асортименту, який веде до зменшення загальних прибутків, так як товари починають скорочувати збут один одного, а споживачі виявляються збитими з пантелику. Тому при випуску нових товарів фірмі слід упевнитися, що новинка помітно відрізняється від уже випущених виробів.

Зазвичай виділяються чотири основних способи планування доходу через товарний асортимент:

- оновлення асортименту - заміна застарілих виробів новими або оновленими виробами у відповідь на скорочення попиту (обсягу продажів, частки на ринку);

- розширення асортименту - освоєння виробництва і продажу нових різновидів основного виду товарів для заповнення неохоплених конкурентами сегментів ринку або у відповідь на зміну уподобань споживачів;

- поширення товарного знака - привласнення «розкрученого» товарного знака новому виду товарів, що просуваються на ринку;

- поповнення асортименту - додавання більш дорогих або дешевих товарів до існуючого асортименту для залучення нових категорій споживачів.

При плануванні асортименту бажано враховувати концепцію життєвого циклу товару, під яким розуміють певний набір стадій існування його на ринку,

кожна з яких обмежена часовими рамками, має свою стратегію і тактику ринкової поведінки, а також адаптацію комплексу маркетингу [16, с.62].

Планування доходу через асортимент продукції потрібно розглядати як складний процес, який орієнтований на досягнення низки часткових цілей задля реалізації загальної мети діяльності суб'єкта ринку, якою є ефективне та стабільне функціонування за рахунок здійснення виробничо-комерційної діяльності на основі гармонійного поєднання споживчих потреб із підприємницькими можливостями задля виготовлення та реалізації продукції [17].

Стає очевидним, що немає єдиних рекомендацій по кількості, видів та модифікацій продукції з одночасного виробництва і продажу. Але в той же час практика показує, що найкращий результат в бізнесі досягається в разі паралельного просування різноманітних товарних груп на ринок (рис. 1.4).



Рис.1.4. Рекомендовані товарні групи по товарах при плануванні асортименту[17]

Відмітимо також, що, хоча на ринку присутня відповідна група товарів а тактичних товарів поки що немає в асортиментній політиці фірми вони повинні враховуватися.

У плануванні доходу через асортиментну політику важливим підходом є поєднання в номенклатурі асортименту різних товарів з точки зору їх прибутковості [11].



АВС-аналіз (в деяких випадках його називають аналізом «абс» або «абц») асортименту заснований на принципі Парето, більш відомому як правило «80/20». Відповідно до цього закону 20% зусиль приносить 80% результату. У перенесенні на сферу бізнесу це означає, що всього лише 20% продукції, що продається приносить компанії близько 80% всього прибутку, решта 80% товарного асортименту дають лише 20% доходу. У той же час на 20% ресурсів припадає 80% всього обороту. Таким чином, за більшість можливих результатів відповідально відносно невелике число причин[6].

Часто АВС-аналіз використовується в фірмах, які торгують широким асортиментом товарної продукції. Так, наприклад, в компанії, що пропонує близько 1000 різних позицій, реально продаватися і приносити дохід можуть лише 100 позицій, при цьому нові надходження будуть випадати з продажів. В цьому випадку потрібна оптимізація товарного асортименту. Це означає, що основними завданнями, що постають перед АВС аналізом, виступають очищення товарного асортименту від мотлоху і / або наведення порядку в конкретній групі товарів [6, с.89].

Об'єктом АВС-аналізу виступає товарний асортимент. Іноді АВС-аналіз доповнюється XYZ-аналізом, що дозволяє розмежувати товарний асортимент на групи, в залежності від коливань попиту на продукцію і стабільності продажів. Використання методики АВС-аналізу для оцінки товарного асортименту має свої переваги і недоліки. У загальному вигляді вони відображені в табл.1.1.

Таблиця 1.1

### Переваги та недоліки використання АВС аналізу

Переваги	Недоліки
Можливість визначити вагу, цінність однієї з товарних категорій серед інших позицій.	Дає лише умовний результат.
Здійснення контролю використання ресурсів і оптимізації процесів.	Складна методика розрахунку.
Можна застосувати не тільки для бізнесу, але і для повсякденного життя.	Не враховує сезонні коливання.

Джерело:[7]

На основному етапі визначаються і вибираються методи планування доходу підприємства від реалізації. Потім здійснюється розрахунок обраними методами планування. І, нарешті, здійснюється вибір з проведених розрахунків проекту плану доходу підприємства від реалізації на майбутній рік виходячи з встановлених підприємством цілей і завдань, в якості яких можуть виступати наступні:

- максимізація доходів підприємства;
- недопущення збитковості діяльності;
- отримання середнього рівня прибутковості.

При плануванні доходу підприємства можливе використання методів, представлених на рис. 1.5.

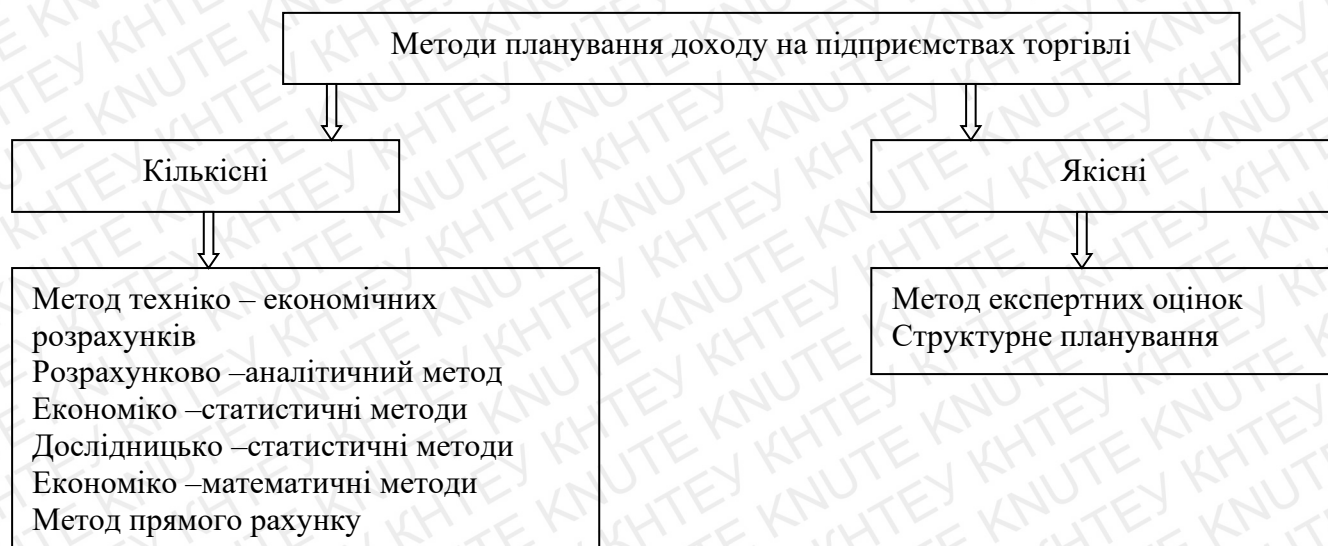


Рис. 1.5. Методи планування доходу підприємства[15]

Найбільш простий у використанні розрахунково-аналітичний метод прогнозування прибутку від реалізації. Його суть полягає в тому, що на основі звітних даних за минулий період поточного року та вивчення динаміки рівня доходу за два попередніх роки визначається очікуваний рівень доходу за поточний рік. Цей очікуваний рівень доходу приймають за базову величину для прогнозування суми доходу від реалізації.

Розрахунково-аналітичний метод на практиці застосовується часто, але і він не позбавлений недоліків, оскільки не враховує передбачувані зміни в структурі товарообігу та ін. Тому рекомендується отриманий результат скоригувати на можливі зміни товарної структури обороту, ланцюжку руху товару і інші показники, що характеризують зміни в господарських зв'язках, і т.д.

У сучасних нестабільних умовах господарювання в розробці прогнозів доходу від реалізації доцільно розробляти річні плани, які розбиваються на кварталні та місячні. Це дозволить підвищити достовірність розрахунків і оперативно врахувати особливості ситуації в ході формування доходу та внести відповідні корективи в розроблений план [2, с. 34].

При плануванні доходів торгового підприємства може бути використаний і такий якісний метод планування, як структурне планування, що дозволяє знайти рішення проблеми або збереження функцій при зміні структури і (або) значень параметрів об'єкта за час планування. При цьому методі будується дерево цілей (рис. 1.6), що дозволяють вирішити наступні прогнозні завдання:

- прогноз розвитку об'єкта в цілому;
- формування сценарію досягнення запланованої мети;
- формулювання рівня мети;
- формулювання критерію і вагомості.

На заключному етапі планування також розробляється план заходів щодо досягнення запланованої величини доходу підприємства від реалізації. Даний план заходів повинен включати в себе наступні розділи [4]:

- розрахунок товарного забезпечення товарообігу;
- скорочення ланцюжку руху товару і збільшення обсягу закупівель безпосередньо у підприємств - товаровиробників або великих оптових підприємств, минаючи посередників;
- використання ефективної маркетингової політики на підприємстві торгівлі;
- вивчення попиту споживачів і формування асортиментної політики відповідно до потреб і попиту покупців;



- забезпечення відповідності рівня торгового обслуговування відповідно до вимог покупців, що дозволить збільшити ціни на реалізовані товари;
- широке використання знижок (за обсяг закупаваних товарів, сезонних, бонусних і ін.) під час закупівлі товарів торговими підприємствами, що дозволить знизити собівартість продажу товарів і збільшити розмір торговельних надбавок і т. д.

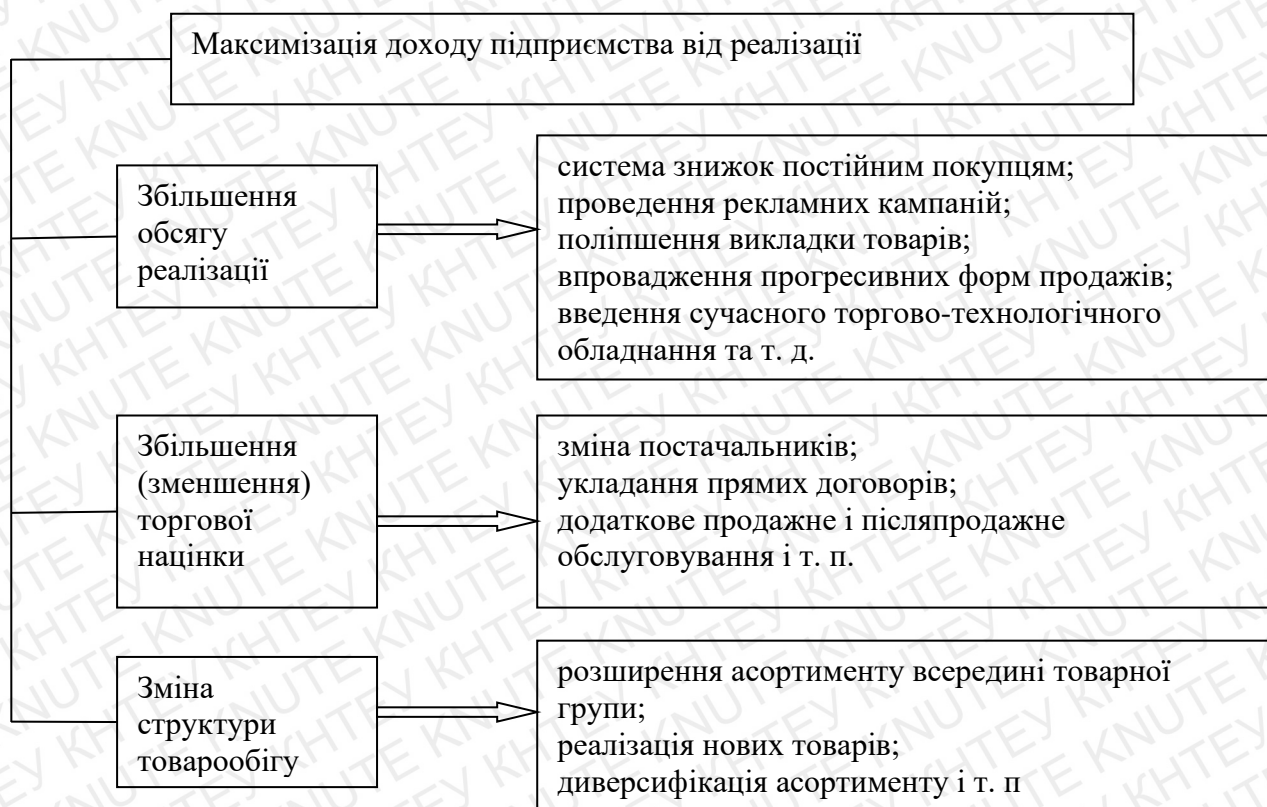


Рис.1.6. Дерево цілей максимізації доходу від реалізації при структурному плануванні [9]

Таким чином, планування доходу від реалізації полягає у використанні відповідних методів, зокрема кількісних та якісних, для розрахунку обсягу доходу на прогнозований період, який включає підготовчий, основний та заключні етапи. Основою у плануванні доходу підприємства є планування товарного асортименту з метою визначення найбільш прибуткових позицій та виключення з реалізації найменш ліквідних товарів. В процесі планування доходу від реалізації визначаються напрями збільшення доходу через: обсяг реалізації, регулювання торговельної націнки, зміни структури товарообігу.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДОХОДІВ ВІД РЕАЛІЗАЦІЇ ТОВАРІВ ТОВ «Ашан»

#### 2.1. Аналіз обсягів і структури доходів від реалізації товарів підприємства

ТОВ «Анаш» є структурним підрозділом в Україні міжнародної роздрібно-торгівельної мережі Ашан Рітейл створеної у Франції у 1961 році. Наразі компанія присутня у 12 країнах Європи, Азії та Африки і є 11-м світовим дистриб'ютором продуктів харчування та 35-м роботодавцем у світі. Ашан Рітейл об'єднує усі формати: гіпермаркети, супермаркети і магазини біля дому, що підсилюються електронною комерцією і драйвами в деяких країнах[15].

В Україні ТОВ «Ашан» має магазини у 9 містах. Динаміка кількості магазинів мережі Ашан в Україні наведено на рис.2.1.

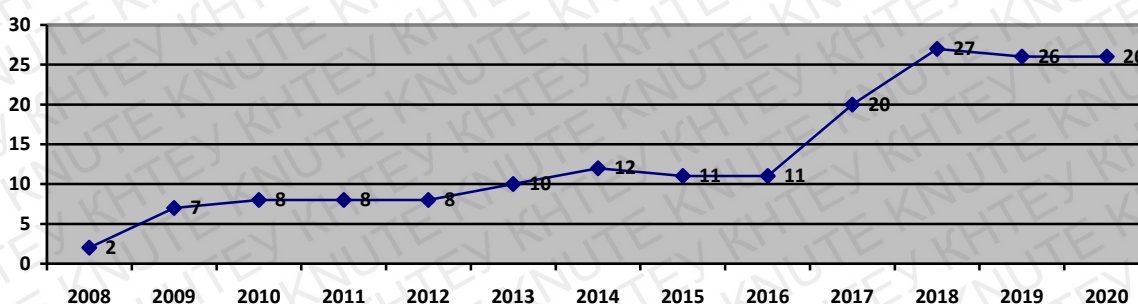


Рис.2.1. Динаміка кількості магазинів мережі Ашан в Україні за 2008 -2020 роки, од.

Джерело: [1]

Торгівельна мережа магазинів Ашан пропонує покупцеві великий асортимент товарів - близько 15 тисяч найменувань, що включає в себе продовольчі та непродовольчі товари. З них(рис.2.2): 12% - бакалійні товари і напої, 31% -заморожені і молочні продукти, 13% - овочі і фрукти, 18% - гастрономічні продукти, 10% - м'ясопродукти, 16% - інші товари.



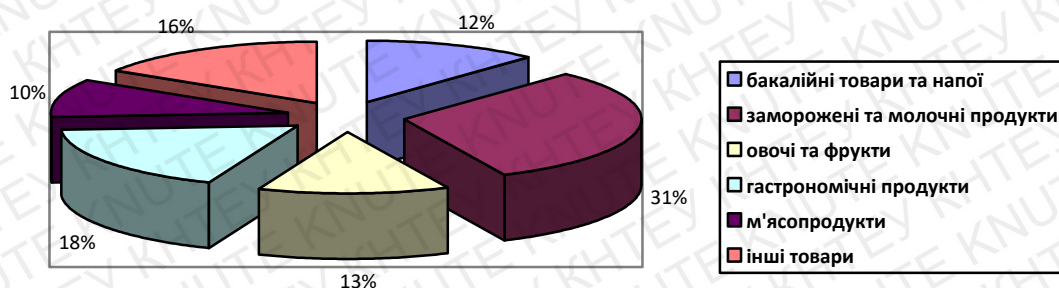


Рис.2.2. Структура асортименту ТОВ «Ашан» у 2020 році, % [15]

В основу побудови планового асортименту торгової мережі Ашан належить раціональне співвідношення окремих груп товарів, що враховує такі принципи:

- забезпечення в мережі достатньої повноти товарів споживчого попиту, простого асортименту, незамінюваних і важко - замінних в споживанні і попиті;
- забезпечення достатньої широти видів товарів по кожній групі і підгрупі товарів;
- встановлення певної кількості різновидів по кожному виду товарів.

Кількість асортиментних позицій в торгівельній мережі ТОВ «Ашан» розподіляється між іншими продовольчими і непродовольчими товарами в процентному співвідношенні як 66:34.

Структура товарообігу ТОВ «Ашан» наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### Динаміка обсягу та структури товарообороту ТОВ «Ашан» за 2018-2020 роки

Група товарів	2018 рік		2019 рік		2020 рік		Зміна 2020/2018рр.	
	Тис.грн.	Пит. вага.%	Тис.грн.	Пит. вага.%	Тис.грн.	Пит. вага.%	Абсол.,+-	Відн.%
Продовольчі товари	34216045	66,0	41277256	66,1	42698946	66,3	8482901	24,79
Непродовольчі товари	17626448	34,0	21169425	33,9	21703688	33,7	4077240	23,13
Разом	51842493	100	62446681	100	64402634	100	12560141	24,22



За останні три роки обсяг реалізації продовольчих товарів у торгівельній мережі ТОВ «Ашан» збільшився на 24,79%, непродовольчих – на 23,13 %. Загалом обсяг доходу у 2020 році збільшився на 24,22%.

Не зважаючи на карантинні обмеження, у торговій мережі спостерігаємо збільшення доходу від реалізації товарів, що зумовлено інноваційними рішеннями підприємства, зокрема, 17 січня 2020 року відбувся запуск міні-магазинів Ашан в Києві з площею близько 50 кв. м – Pick Up Point. Перший з них відкрився біля метро Почайна у Києві, ще два – у концепті residence – в столичному ЖК Комформ Таун і жилому комплексі Ліко-Град. У компанії зробили ставку на швидкість обслуговування. Основні інновації та сервіси Ашан Pick Up Point: планшети для онлайн-замовлень товарів з магазинів Ашан, pick up зона для отримання інтернет-замовлень, облаштована зона для кава-брейку, наявність каси самообслуговування, гнучкість і ротація асортименту відповідно запитів клієнтів[15]. Також, у 2020 році запущено формат Ашан Drive в Україні, який передбачає можливість здійснення замовлень онлайн. Усі товари збираються пакувальниками і клієнту залишається забрати замовлення на облаштованій парковці, не виходячи з машини. Перший Drive запрацював 23 грудня 2020 року у магазині м.Київ «Ашан Біличі» [15].

Асортимент продовольчих товарів розширюється в основному за рахунок овочів, фруктів, а також заморожених продуктів. Основні напрямки при плануванні асортименту ТОВ «Ашан» - це скорочення і розширення асортименту, а так само його оновлення та вдосконалення.

Асортиментний перелік продовольчих товарів ТОВ «Ашан»: ковбасні вироби, консерви м'ясні, молочні, рибні, масло рослинне, цукор, кондитерські вироби, конверти фруктові, овочеві, сіль, чай, кава, кавові напої, макаронні вироби, інші продовольчі товари(включаючи морепродукти), м'ясо птиці, масло тваринне, маргарин, сири, яйця, яечний порошок, риба, борошно, крупи, дитяче харчування, овочі, фрукти, алкогольна та безалкогольна продукція, табачні вироби.

До непродуктивних товарів відносяться: іграшки, товари санітарно - гігієнічного призначення, косметичні засоби, трикотаж, товари для дому, побутові товари.

Для повного оцінки структури продукції торгової мережі ТОВ «Ашан» був сформований класифікатор асортименту. З його допомогою видно, чим торгує мережа, які існують товарні групи і товарні підгрупи. Продовженням цього є складання асортиментної матриці, в ній представлена та продукція, яка користується значним попитом у населення, що приносить велику частину прибутку торгового підприємства.

Планування асортименту мережі Ашан базується на асортиментному мінімумі товарів. Для зміни, тобто формування асортименту в торгівій мережі ТОВ «Ашан» також ведеться «Книга нереалізованого попиту». Вона заповнюється вручну продавцями магазину. Основою для заповнення даної книги є попит споживачів на товари, яких немає в наявності.

Важливо виділити ті групи товарів, за які реалізуються в першу чергу. Таку можливість дає АВС-аналіз. Аналіз - АВС використовують з метою скорочення величини запасів, кількості переміщень на складі, загального збільшення прибутку на підприємстві і т.д.

Товари «А» - преміум -сегмент. На їх частку припадає приблизно 80% загального обсягу реалізації, однак вони складають лише 10-20% загальної суми запасів товарів.

Товари «В» - середні за цінами і найбільш сповільнений товарообіг, що користуються меншим попитом, ніж товари групи «А». Їх питома вага в загальному обсязі товарного обороту становить приблизно 10-15%, а частка в загальній сумі запасів - 30-40%.

Товари «С» - найдешевші, відносять до них товари ще більше рідкісного попиту і повільної оборотності. У загальному обсязі реалізації їх сумарна вартість складає 5-10%, проте вони займають 40-50% обсягу запасів товарів.

У табл. 2.2. представлений структурний аналіз товарів мережі ТОВ «Ашан» у 2020 році.

Таблиця 2.2

**Реалізація товарів за основними групами в мережі ТОВ «Ашан» у 2020 році**

Найменування товару	Товарообіг, тис. грн.	Питома вага в обороті, %	Питома вага накопич. %	Групи
молочна гастрономія	8561439	13,71%	13,71	А
Бакалія	7680941	12,30%	26,01	А
Супутні товари	5932434	9,50%	35,51	А
М'ясо і м'ясні вироби	5638935	9,03%	44,54	А
алкоголь	4802149	7,69%	52,23	А
Кондитерські вироби	4789660	7,67%	59,9	А
Соки та води	4408735	7,06%	66,96	А
м'ясна гастрономія	3659375	5,86%	72,82	В
Риба та морепродукти	3453301	5,53%	78,35	В
заморожені продукти	3041153	4,87%	83,22	В
Овочі	2916260	4,67%	87,89	В
хлібні вироби	2010783	3,22%	91,11	В
фрукти	1798464	2,88%	93,99	В
Дитяче харчування	1273912	2,04%	96,03	В
тютюн	1042859	1,67%	97,7	В
Власні торгові марки	87425	0,92%	98,62	С
Промислові товари	412148	0,66%	99,28	С
діабетичні продукти	118648	0,59%	99,87	С
Побутова техніка	18734	0,13%	100	С
Разом	64402634	100		

Таким чином, проведений аналіз дозволив визначити найбільш ефективну групу товарів, яка визначає дохід ТОВ «Ашан» і крім того, виявити особливо не ліквідні товари, управління якими не вимагає значних витрат.

Група А - це продукція яка вимагає ретельного планування, постійного контролю, так як підприємству вона приносить найбільшу частину доходу – 66,96%, до неї відносяться: молочна гастрономія, бакалія, супутні товари, м'ясо і м'ясні вироби, алкоголь, кондитерські вироби, соки і води.



Група В - це продукція, яка в меншій мірі користуються попитом ніж продукція групи А, в частині прибутку підприємства вона займає 30,74% - це: риба та морепродукти, заморожені продукти, овочі, хлібні вироби, фрукти т дитяче харчування, тютюн.

Група С - продукція яка займає 2,3% в реалізації. Асортимент цих товарів в подальшому необхідно оптимізувати: власні торгові марки, промислові товари, діабетичні продукти, побутова техніка.

Мережа ТОВ «Ашан» має власні торгові марки: InExtenso, Actuel, Qilive, One Two Fan, Cup 's та Airport. Також діє єдина марка з логотипом мережі для всіх трьох цінових сегментів: мінімальна ціна - марка «Зелена пташка», середня ціна - «Червона пташка», максимальна ціна - «Золотий пташка». Таким чином підкреслюється сила бренду [15].

За даними компанії «Ашан», в 2020 році економ-сегмент впав на 9,8%, при цьому середній виріс на 3,4%, преміальний - на 21,5%[15].

Фахівці торгової мережі зазначають: «Марка товарів першої ціни сильно відступила, тоді як продажі товарів середнього і преміального асортименту ростуть дуже активно. Це означає, що інтереси споживачів змінюються. І якщо марки середнього і преміального сегментів ростуть не так швидко, як колись росла перша ціна, то тільки тому, що широта асортименту цих сегментів не відповідає попиту споживачів, біднувата гамма пропозиції. Для «Ашана» та інших мереж в цих сегментах укладена прекрасна можливість розвитку» [15].

Надію на зростання дає і приклад європейських ринків. Зокрема, в Україні частка ВТМ - найменша, менше 10%. У Румунії, Польщі та Угорщини - більш істотна, а на розвинених ринках private label в середньому досягає 33%. У деяких країнах, таких як Німеччина, Іспанія, Швейцарія та Англія, частка власних торгових марок перевищила 40%[1].

У Франції private label складає більше 20%, конкретно в Auchan зуміли наростити частку до 30%. Категорії, в яких приватна марка Auchan представлена найбільше, - м'ясо, привізні овочі і фрукти, готові страви[1].

«Є глибоке переконання, що поступово український ринок досягне рівня європейського. «Ашан» як ритейлер має велике бажання розвивати ВТМ в Україні. Коли частка власних торгових марок досягає 15%, споживачі починають краще розуміти вигоду пропозиції, і зростання йде більш високими темпами. Ритейлери, правильно розігрують цю карту, помітно відрізняються від конкурентів, а дрібні і середні виробники отримують можливість активного розвитку» [15].

Коллективна вигода ВТМ - тренд майбутнього. Люди шукають більш глибокий сенс і в житті, і в способі споживання. Марка повинна створити персональну вигоду для кожного, робити життя легше, яскравіше, приносити задоволення і навіть викликати почуття гордості і задоволення. Щоб створити успішний бренд, потрібно шукати ідею саме в цих напрямках.

Мережа ТОВ «Ашан» має намір розвивати марку, що відповідає трендам колективної вигоди. «Марка повинна бути чесною, відкритою, зберігає етичні цінності та сприяє будь-якого виду економії. Представляти продукти, виготовлені з натуральної сировини, щоб виробники сільського господарства отримували гідну зарплату. Розвивати не просто індивідуальну, а й колективну вигоду. Кожен споживач зможе пишатися вибором і пояснити друзям, чому він вибрав саме цю марку. Таким чином ми не просто створюємо прихильність до марки, а й отримуємо споживачів, які є послами марки».

Одна з ознак етичної марки, що приносить колективну вигоду, - натуральні продукти, біо, фермерські, вирощені за принципами органічного землеробства. В «Ашані» це міжнародна марка Auchan BIO, під якою продаються продукти, що пройшли сертифікацію на органічне виробництво[15].

Отже, ТОВ «Ашан» є структурним підрозділом міжнародної роздрібно-продовольчої мережі, яка має філії у 17 країнах. В Україні ТОВ «Ашан» працює з 2008 року. За цей час кількість магазинів мережі збільшилась з 2 у 2008 році до 26 на кінець 2020 року. У структурі товарообігу 66% складають продовольчі товари та 34% непродовольчі товари. Мережа має власні торгові марки, проте їх частка у товарообігу продовольчої мережі мізерна.

## 2.2. Аналіз факторів впливу на обсяги та структуру реалізації підприємства

На обсяги та структуру реалізації товарів роздрібної торгової мережі ТОВ «Ашан» впливають як фактори внутрішнього так і зовнішнього середовища.

Проведемо STEP - аналіз ТОВ «Ашан», для чого проаналізуємо вплив чотирьох факторів на діяльність ТОВ «Ашан», зокрема: економічних, політичних, технологічних та соціальних (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### STEP - аналіз ТОВ «Ашан»

Група факторів	Фактор	Вплив на діяльність підприємства	Можливі заходи щодо зменшення/уникнення впливу
1	2	3	4
1.Економічні	Загроза інфляції, грошової емісії	Знецінення грошових накопичень підприємства	Проведення фінансових операцій зберігаючих купівельну спроможність грошових коштів
1.1.Девальвація національної грошової валюти	Труднощі з отриманням довгострокових кредитів для розвитку бізнесу	Скорочення меж бізнесу з віддаленими результатами віддачі	Розробка короткострокових проектів
1.2.Зменшення виробництва	Подорожчання ресурсів. Банкротство постачальників та споживачів	Стимулювання постачання в кредит	Мотивація попередньої оплати споживачами
1.3.Збільшення безробіття	Здешевлення робочої сили, вивільнення працівників	Формування раціональної кадрової структури	Мотивація кваліфікованого персоналу
2.Політичні	Зміна керівництва на державному рівні	Розрив партнерських відносин з країнами – партнерами	Страховання від політичних ризиків
2.1.Зниження стабільності в суспільстві	Збільшення ймовірності соціальних потрясінь	Зміна законодавства	Використання інших напрямів діяльності
2.2.Прояв в органах державної влади лобі від політичних	Вплив політичного лобі на конкуренцію	Посилення конкуренції	Ціновий демпінг



Група факторів	Фактор	Вплив на діяльність підприємства	Можливі заходи щодо зменшення/уникнення впливу
1	2	3	4
партій			
3.Технологічні	Впровадження досягнень науки у виробництво	Поява нових технологій	Додаткові інвестиції у новітні розробки
3.1.Автоматизація	Скорочення витрат на виробництво	Конкуренція за ціною продукції	Впровадження новітніх технологій
3.2.Комп'ютеризація	Удосконалення виробництва	Конкуренція за якістю послуг	Використання сучасних ІТ технологій
4.Соціальні	Збільшення мобільності населення	Збільшення плинності персоналу	Удосконалення системи стимулювання праці
4.1.Зниження реальних доходів населення	Зниження купівельної спроможності населення	Зменшення обсягів реалізації	Розширення продуктової лінійки
4.2.Зниження рівня освіти	Зниження трудової дисципліни та виникнення конфліктів	Проблеми кваліфікації персоналу при освоєнні нових технологій.	Перекваліфікація кадрів

Джерело: власна розробка

Треба відмітити, що політичні, фінансово-економічні, виробничо-технологічні фактори мають вплив на діяльність ТОВ «Ашан». А зокрема, це такі як: недосконалість податкового законодавства, конкуренція на ринку. Внаслідок чого, виникають валютні, кредитні, соціальні та інші ризики. ТОВ «Ашан» здійснює свої операції в ході своєї звичайної діяльності та керівництво вважає, що воно вжило всі необхідні заходи для підтримки економічної стабільності Товариства в цих умовах.

Вплив економічних зовнішніх факторів на діяльність досліджуваного підприємства може проявитись у формі інфляції, зменшення виробництва, збільшення рівня безробіття, що може позначитись на знеціненні грошових накопичень ТОВ «Ашан», скорочення бізнесу з довгостроковою віддачею, вимушеному постачанню продукції в кредит.

В даному випадку можливими заходами щодо нейтралізації впливу економічного фактору на діяльність ТОВ «Ашан» може бути проведення

фінансових операцій зберігаючи купівельну спроможність грошових коштів(інвестиції у виробництво), розробка короткострокових проектів, стимуляція попередньої оплати споживачами( акції, дисконтні знижки, бонуси).

Політичний фактор може вплинути на діяльність ТОВ «Ашан» як зміна керівництва як на державному так і на місцевому рівнях, політичне лобіювання конкурентів що, відповідно, змусить розірвати партнерські відносини з іншими регіонами(наприклад, з Білорусією), зміна законодавчих актів вплине на регулювання господарської діяльності, посилить конкуренцію. Можливими заходами щодо зменшення впливу політичного фактору може бути страхування від політичних ризиків, переорієнтація на інші види діяльності, ціновий демпінг щодо конкурентів.

Вплив технологічного фактору на діяльність ТОВ «Ашан» може бути зумовлено появою нових технологій, які зумовлять підвищення якості продукції та зменшення витрат на виробництво. Можливим заходами щодо зменшення впливу технологічного фактору на діяльність ТОВ «Ашан» може бути інвестування у новітні технології.

Соціальний фактор може проявитися у збільшенні мобільності населення, що в свою чергу вплине на плинність кадрів на підприємстві, зниження купівельної спроможності зумовить зменшення обсягів реалізації, зниження трудової дисципліни вплине на кваліфікацію персоналу при освоєнні нового обладнання. Можливими заходами щодо нейтралізації соціального фактору на діяльність ТОВ «Ашан» може бути удосконалення системи стимулювання персоналу, перекваліфікація кадрів та розширення продуктової лінійки.

Визначивши перелік факторів та їх вплив на діяльність досліджуваного підприємства оцінимо значимість кожного фактору для ТОВ «Ашан» шляхом присвоєння йому певного значення від одиниці до нуля в загальній сумі -1.

Надамо оцінку ступеня впливу кожного фактору на стратегію досліджуваного підприємства по 5 бальній шкалі: 5-максимальний вплив, 1 – відсутність впливу.

Результати аналізу зовнішніх факторів на діяльність ТОВ «Ашан» наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Розрахунок впливу зовнішніх стратегічних факторів на діяльність ТОВ «Ашан»**

Фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Економічні	0,3	3	0,9
Політичні	0,2	2	0,4
Технологічні	0,4	3	1,2
Соціальні	0,1	1	0,1
Разом	1,0	-	2,6

Джерело: власна розробка

Як бачимо з отриманих даних в табл. 2.4 найбільший вплив на діяльність ТОВ «Ашан» мають технологічні та економічні фактори. В той же час, отримана середньозважена оцінка 2,6 показує що реакція підприємства на стратегічні фактори зовнішнього середовища перебуває на середньому рівні. Найбільший вплив на діяльність ТОВ «Ашан» мають такі зовнішні фактори: рівень цін на продукцію, та впровадження енергозберігаючих та інноваційних технологій.

В таблиці 2.5 проаналізуємо вплив факторів внутрішнього середовища на діяльність ТОВ «Ашан».

Таблиця 2.5

**Розрахунок впливу факторів внутрішнього середовища на діяльність ТОВ «Ашан»**

Фактори	Вплив фактору	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
1.Постачальники	Даний фактор має слабкий вплив, так як підприємство має довгострокові контракти	0,2	2	0,4
2.Конкуренти	Основними конкурентами є Сільпо та Метро. Вплив даного фактору є значним	0,5	5	2,5
3.Персонал	Висока плинність персоналу та низька кваліфікація суттєво впливає на імідж підприємства	0,6	5	3,0
4.Керівництво	ТОВ «Ашан» є приватною власністю тому, керівництво зацікавлене у отриманні мак сильного прибутку та розширенні частки ринку	0,2	3	0,6
Разом	-	1	-	6,5

Джерело: власна розробка



Як бачимо з отриманих даних в табл. 2.5, з внутрішніх факторів найбільший вплив на діяльність ТОВ «Ашан» має персонал та конкуренти, загальна середньозважена оцінка впливу факторів внутрішнього середовища складає 6,5, що вказує на значний вплив внутрішніх факторів на діяльність досліджуваного підприємства.

Проведемо факторний аналіз реалізації продукції ТОВ «Ашан» (табл.2.6).

Таблиця 2.6

**Вихідні дані для факторного аналізу прибутку ТОВ «Ашан» за 2018-2020 рр., тис.грн.**

Показники	На початок періоду (по базису)	По базису на фактично реалізовану продукцію	На кінець періоду (фактичні дані)
Чистий дохід від реалізації (В)	51842493	62446681	64402604
Собівартість (С)	39797896	47340607	47249987
Прибуток від реалізації (В)(п.1 – п.2)	12044597	15106074	17152737

Прибуток за аналізований період збільшився на 5108140 тис. грн.

$$\Delta\P=17152737-12044597=5108140 \text{ тис.грн}$$

Якщо порівнювати суму прибутку на початок періоду і прибуток, розрахований виходячи з фактичного обсягу та асортименту, але при цінах і собівартості продукції на початок періоду, то різниця між ними показує, наскільки змінився прибуток за рахунок обсягу та структури продукції звітного періоду:

$$\Delta\P(P)=15106074 - 12044597=3061477 \text{ тис.грн}$$

Щоб знайти вплив тільки обсягу продажу, необхідно прибуток на початок періоду помножити на відсоток зростання обсягу виробництва, який визначається діленням чистого доходу від реалізації, розрахованого, виходячи з базисної ціни і фактичного обсягу реалізованої продукції на виручку від реалізації на початок періоду. Процент зростання обсягу реалізації:

$$\Delta\%_v = \frac{62446681}{51842493} \cdot 100\% - 100\% = 20,45\%$$

$$\Delta\P(V)=12044597 \cdot 20,45=2463120,09 \text{ тис.грн.}$$

Визначимо вплив структурного фактора:

$$\Delta\P(\text{п.в.}) = 3061477 - 2463120,09 = 598356,91 \text{ тис.грн.}$$

Вплив зміни повної собівартості на суму прибутку встановлюється шляхом порівняння витрат, отриманих при фактичному обсязі реалізації та собівартості одиниці продукції на початок періоду і повної фактичної собівартістю на кінець періоду:

$$\Delta\P(\text{с.с.}) = 47340607 - 47249987 = 90620 \text{ тис.грн.}$$

Зміна суми прибутку за рахунок відпускних цін на продукцію визначається співставленням фактичної виручки від реалізації на кінець звітного періоду з виручкою від реалізації, розрахованої при фактичних обсягах продажів і ціни на початок періоду:

$$\Delta\P(\text{ц}) = 62446681 - 64402604 = -1955923 \text{ тис.грн.}$$

Загальна зміна прибутку від даних факторів знаходиться як підсумок отриманих результатів:

$$\Delta\P = 2463120,09 - 598356,91 - 90620 + 1955923 = 5108140 \text{ тис.грн.}$$

Таким чином, у 2020 році обсяг валового прибутку ТОВ «Ашан» збільшився на 5108140 тис.грн., у тому числі за рахунок зростання обсягу реалізації – збільшився на 2463120,09 тис.грн, за рахунок зміни структури асортименту – зменшився на 598356,91 тис.грн. за рахунок збільшення собівартості – збільшився на 90620 тис.грн., за рахунок збільшення ціни – збільшився на 1955923 тис.грн.

Аналогічний аналіз можна виконати, використовуючи спосіб ланцюгової підстановки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Розрахунок впливу факторів на зміну суми прибутку від реалізації продукції способом ланцюгових підстановок**

Показник	Формула	Порядок розрахунку
На початок періоду	$BP_0 - C/C_0$	12044597
Ум. 1	$\Pi_0 \times K_{\text{росту}}$	$12044597 \times 62446681 / 51842493 = 14508274,3$
Ум. 2	$BP_{\text{ум}} - C/C_{\text{ум}}$	15106074
Ум 3	$BP_1 - C/C$	$64402604 - 47340607 = 17061997$
На кінець періоду	$BP_1 - C/C_1$	17152737

Зміна суми прибутку за рахунок:

1. Обсягу реалізації продукції:

$$\Delta\P(V) = 14508274,3 - 12044597 = 2463677,3 \text{ тис.грн.}$$

2. Структури товарної продукції:

$$\Delta\P(\text{п.в.}) = 15106074 - 14508274,3 = 597799,4 \text{ тис.грн.}$$

3. Середніх цін реалізації:

$$\Delta\P(\text{ц}) = 17061997 - 15106074 = 1955923 \text{ тис.грн.}$$

4. Собівартості:

$$\Delta\P(\text{с.с.}) = 17152737 - 17061997 = 90620 \text{ тис.грн.}$$

Загальна зміна прибутку від даних факторів знаходиться як підсумовування отриманих результатів:

$$\Delta\P = 2463677,3 - 597799,4 - 1955923 - 90620 = 5108140 \text{ тис.грн.}$$

Відхилення суми прибутку від реалізації продукції внаслідок зміни:

1. Середніх цін реалізації:

$$\Delta\P(p) = (64402604 - 47249987) - (62446681 - 47249987) = 1955923 \text{ тис.грн.}$$

2. Собівартості одиниці продукції:

$$\Delta\P(\text{с.с.}) = (62446681 - 47249987) - (62446681 - 47340607) = 90620 \text{ тис.грн.}$$

3. Кількість реалізованої продукції

$$\Delta\P(q) = (62446681 - 47340607) - (51842493 - 39797896) = 3061477 \text{ тис.грн.}$$

Взаємозв'язок:

$$\Delta\P(p) + \Delta\P(\text{с.с.}) + \Delta\P(q) = 1955923 + 90620 + 3061477 = 5108140 \text{ тис.грн.}$$

Загальний індекс зміни прибутку:

$$I = \frac{17152737}{12044597} = 1,424$$

1. Вплив на прибуток собівартості:

$$I(\text{сб}) = \frac{17152737}{64402604 - 47340607} = 1,005$$

2. Вплив на прибуток ціни:

$$I_n(u) = \frac{64402604 - 47340607}{15106074} = 1,129$$

3. Вплив на прибуток обсягу реалізації



$$II(p) = \frac{15106074}{12044597} = 1,254$$

Звідси,

$$I = 1,254 \times 1,129 \times 1,005 = 1,424$$

Загальна зміна рентабельності:

$$\Delta r = \frac{17152737}{47249987} - \frac{12044597}{39797896} = 0,363 - 0,303 = 0,06 = 6\%$$

в тому числі:

1. Через зміну цін:

$$\Delta p = \frac{17152737}{47249987} - \frac{64402604 - 47340607}{47249987} = 0,363 - 0,361 = 0,2\%$$

2. Через зміну собівартості:

$$\Delta c = \frac{64402604 - 47340607}{47249987} - \frac{15106074}{47340607} = 0,361 - 0,319 = -4,2\%$$

3. Через зміну структури продукції:

$$\Delta q = \frac{15106074}{47340607} - \frac{12044597}{39797896} = 0,361 - 0,303 = 0,058 = 5,8\%$$

Взаємозв'язок:

$$\Delta r = \Delta r(p) + \Delta r(c) + \Delta r(q) = 0,2 - 4,2 + 5,8 = 6,0\%$$

Загальна зміна рентабельності продукції склала 1%, у тому числі за рахунок збільшення цін – на 0,2% та зміну структури продукції – на 5,8%.

В табл. 2.8 проаналізуємо вплив факторів на виконання планових показників ТОВ «Ашан».

Таблиця 2.8

**Товарний баланс ТОВ «Ашан» за 2019-2020 роки, тис.грн.**

Складові балансу	товарного	2019 рік			2020 рік		
		план	факт	Відх. від плану, +/-	план	факт	Відх. від плану, +/-
Запаси товарів на початок року (З <sub>п.р.</sub> )		4023402	4023575		5224220	5225826	1606
Надходження товарів (Н)		58368984	58423106	54122	59176608	59176608	60316
Запаси товарів на кінець року (З <sub>к.р.</sub> )		5224220	5225826	1606	5623878	5622338	1540
Реалізація товарів (Р)		62393992	62446681	52689	64462816	64402434	60382

Джерело: розраховано за інформацією підприємства

Позапланові продажі дорівнюють збільшенню нереалізованих залишків на початку року плюс надходження товарів мінус збільшення залишків на кінець року:

$$\Delta P_{2019}=173+54122-1606=52689\text{тис.грн.}$$

$$\Delta P_{2020}=1606+60316-1540=60382\text{ тис.грн.}$$

Таким чином, зростання обсягу реалізації у 2019 році проти планових показників зумовлене понад плановим зростанням запасів на початок 2019 року на 173 тис.грн, збільшенням понадпланового надходження товарів на протязі року на 54122 тис.грн., що мало скласти 54295 тис.грн понадпланового обсягу реалізації:

$$54122+173=54295\text{ тис.грн.}$$

Але на кінець 2019 року залишилось 5225826 тис.грн. запасів, що на 1606 тис.грн. більше планових показників, що і зумовило зменшення обсягу реалізації і перевиконання плану на 52689 тис.грн.

У 2020 році план по реалізації продукції перевиконано на 60382 тис.грн. за рахунок перевиконання надходження товарів в торгіву мережу на 60316 тис.грн на протязі року та залишків товарів на початок 2020 року, що мало загалом скласти 61922 тис.грн.:

$$1606+60316=61922\text{ тис.грн.}$$

Але на кінець 2020 року запаси товарів склали 1540 тис.грн. понад план, що і зумовило перевиконання плану лише на 60382 тис.грн.

В той же час, відмітимо, що ТОВ «Ашан» встановлює реальні заплановані обсяги реалізації та надходжень товарів, які в змозі перевиконати.

SWOT аналіз ТОВ «Ашан» проведемо в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

## SWOT аналіз ТОВ «Ашан»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Відома торговельна марка Філія міжнародної торгової мережі Ефективне використання ефекту масштабності Нееластичний попит на більшість товарів в асортименті забезпечить постійний попит навіть у разі зниження економічного зростання	Наявність значних обсягів кредиторської заборгованості та залежність від домовленостей із постачальниками, однак це в цілому є поширеною практикою на ринку
Можливості	Загрози
Подальше розширення мережі в Україні шляхом відкриття нових магазинів і купівлі наявних Поліпшення платоспроможності населення і зростання споживання Впровадження і продаж продуктів під власною торговельною маркою Підвищення операційної ефективності за допомогою впровадження новітніх технологій Поліпшення вантажно – розвантажувальних робіт	Короткострокове погіршення деяких фінансових показників через збільшення боргового навантаження у зв'язку з фінансуванням розширення групи і коливаннями курсу валют Збільшення конкуренції на ринку з боку вітчизняних компаній Вихід на ринок України зарубіжних компаній, які мають дешевші джерела фінансування Погіршення платоспроможності населення Зміни у законодавстві

Джерело: власна розробка

Проблеми, які впливають на діяльність ТОВ «Ашан», це проблеми, пов'язані із внутрішньою політикою держави: збільшення цін на енергоносії, поглиблення платіжної кризи в Україні, нестабільність валютного курсу, зростання цін на продукцію, коливання купівельної спроможності населення при нестабільній фінансовій ситуації у державі, сезонність попиту та виробництва, велика конкуренція на ринку збуту. Послаблення ролі держави у розвитку роздрібною торгівлі, порушення цінової політики, нерозвиненість ринкових відносин в сфері виробництва мають значний негативний вплив на діяльність ТОВ «Ашан». Також істотними проблемами, що впливають на діяльність є зміни в податковому законодавстві. Ступінь залежності від законодавчих або економічних обмежень доволі значна.

Певний вплив на діяльність ТОВ «Ашан» мають фінансово-економічні, виробничо-технологічні та соціальні фактори. До головних комерційних ризиків



на внутрішніх ринках слід віднести: конкуренцію, діяльність законодавчих та виконавчих органів влади. До головних проблем, які впливають на діяльність ТОВ «Ашан» на зовнішніх ринках слід віднести: високу конкуренцію; цінову нестабільність; зміни законодавства (введення нових правил, зміни функціонування дозвільної системи, тарифне та податкове законодавство); погодні умови; антидемпінги.

Головними конкурентами ТОВ «Ашан» є Сільпо та METRO.

Відвідуючи Сільпо, ми платимо ще й за емоції. Приємно отримувати привітання прямо на касі в свій день народження, читати забавні передбачення в чеку, приємно бачити чисті полки, вчасно прибрані візки, зі смаком прикрашений зал напередодні новорічних свят. Переплативши 3-5 гривень за продукцію, ми отримуємо більш високий сервіс[1]. Також у мережі Сільпо діють дисконтні картки.

У мережі гіпермаркетів METRO працюють професійні сомельє, які допомагають покупцям підбрати необхідні алкогольні напої, продукти харчування для ваших улюблених страв, які ідеально поєднуються між собою. На сьогоднішній день каталог гіпермаркетів METRO пропонує понад 60 тисяч найменувань товарів високої якості, на які надаються відповідні сертифікати. METRO пропонує широкий асортимент товарів власних торгових марок: METRO Chef, METRO Professional, ARO, HORECA SELECT, FINE LIFE, RIOBA, Sigma, TARITONG HOUSE. Мережа покриває 14 регіонів України і має 23 магазини[1].

В Ашані теж діє програма лояльності, більш широкий асортимент товарів ніж у Сільпо за рахунок побутової техніки, одягу, взуття, електроніки.

Суттєвий вплив на обсяг та структуру реалізованої продукції має споживчий попит, який залежить від платоспроможності населення, соціально-демографічної характеристики, гендерної складової, місця розміщення магазину, правових обмежень(карантин). Проте, фахівці мережі постійно аналізують дані фактори, що і зумовило зростання продажів у 2020 році, зокрема у продовольчій групі, яка була особливо актуальна у період березня –травня 2020 року, проте промислові товари в цей період користувались значно меншим попитом.

Отже, на формування прибутку від реалізації найбільше вплинуло зміна структури реалізованої продукції. У 2020 році план по реалізації продукції перевиконано на 60382 тис.грн. за рахунок перевиконання надходження товарів в торгіву мережу на 60316 тис.грн на протязі року та залишків товарів на початок 2020 року. В той же час, відмітимо, що ТОВ «Ашан» встановлює реальні заплановані обсяги реалізації та надходжень товарів, які в змозі перевиконати.

### **2.3.Оцінка ефективності планування доходів від реалізації товарів**

Планування є найважливішою функцією визначає ефективність діяльності ТОВ «Ашан». Планування пов'язане з маркетингом і контролем для постійного коректування результативних показників: обсягу реалізації товарів, валового доходу, прибутку, рентабельності, фінансової стійкості гіпермаркету в зв'язку зі змінами попиту на ринку. Планування охоплює як поточний, так і перспективний часовий період і здійснюється у вигляді прогнозування.

При плануванні доходів від реалізації товарів в мережі Ашан використовують кількісний метод, зокрема розрахунково – аналітичний, тобто порівнюють обсяги реалізації за два останні роки, і на основі темпів зростання планують продажі. Плани формуються на рік, півріччя, квартал, місяць та тиждень.

Виходячи з фактичних показників виконання плану, наприклад за тиждень, проводиться коригування місячного плану. Планування продажів проводиться за товарною номенклатурою та ціновими сегментами.

Виділимо основні етапи планування в ТОВ «Ашан».

На першому етапі планування проводиться оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища.

В оцінку зовнішнього середовища можна віднести:

- економічні умови і конкурентне середовище (при плануванні підприємство враховує зміну попиту (в результаті платоспроможності населення), пропозиції,

цін на товари та матеріали, активно співпрацює з вітчизняними підприємствами - до 80% реалізованих в «Ашані» товарів виробляється в Україні);

- демографічні та соціальні фактори (враховує традиції людей купівельну поведінку різних груп суспільства). Вивчення цього фактора дозволяє грамотно здійснювати закупівлі товарів, розширювати і змінювати асортимент товарів, що реалізуються. В даний час спостерігається зростання народжуваності населення, це сприяло розширенню представленого на полицях товару дитячого харчування. Не можна не відзначити настільки бурхливо розвивається «мода» на споживання дієтичного харчування серед споживачів;

- політичну ситуацію в країні (при плануванні враховує політику держави: податкові рамки, процентні ставки банківських кредитів, умови зовнішньої торгівлі, митні бар'єри);

- оцінку факторів пов'язаних з науково технічним прогресом (технічні новинки дозволяють збільшити пропускну здатність підприємства, удосконалити методи продажу товарів, підвищити продуктивність праці торгових працівників, що, в свою чергу призводить до щорічного зростання товарообігу).

В оцінку внутрішнього середовища ТОВ «Ашан» можна віднести:

- відносини з постачальниками (співпрацює тільки з перевіреними постачальниками, розвиває зв'язки з місцевими виробниками і постачальниками товарів);

- оцінку факторів, пов'язаних зі станом ринку праці, кваліфікацією працівників і продуктивністю праці (керівництво ТОВ «Ашан» проводить навчання персоналу, пропонує якісні умови праці, надійну і своєчасну оплату праці).

На другому етапі планування визначається стратегічна мета, встановлюється орієнтир діяльності.

Сенс діяльності ТОВ «Ашан» полягає в його маркетингової концепції: «підвищувати купівельну спроможність і покращувати якість життя якомога більшої кількості покупців». За ознакою горизонту планування використовується



всі типи планування, але переважно - довгострокове, так до 2025 року група «Ашан» планує збільшити свій товарообіг до 100 млрд грн на продовольчому ринку України[15].

В табл. 2.10 проаналізуємо динаміку показників ділової активності ТОВ «Ашан» за 2018-2020 роки.

Таблиця 2.10

## Динаміка показників ділової активності ТОВ «Ашан» за 2018-2020 роки

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Приріст 2020/2018 р абс,+/-
Коефіцієнт оборотності				
Активів	2,46	2,17	2,13	-0,13
Оборотних активів	4,36	4,46	4,34	-0,02
Дебіторської заборгованості	7,85	12	11,9	4,05
Кредиторської заборгованості	2,9	3,52	3,38	0,78
Запасів	12,88	11,95	11,45	-1,43
Термін обороту				
Активів	148	168	171	23
Оборотних активів	84	82	84	0
Запасів	28	30	32	4
Термін погашення, дні				
Дебіторської заборгованості	46	30	31	-15
Кредиторської заборгованості	126	103	108	-18
Тривалість операційного циклу	74	60	63	-11

Джерело: розраховано за даними підприємства

Аналізуючи динаміку показників ділової активності ТОВ «Ашан» за 2018-2020 роки відмітимо що, термін обороту активів, оборотних активів досить значний, але це пов'язано зі специфікою досліджуваного підприємства, в той же час, позитивним показником ділової активності ТОВ «Ашан» є значне зменшення тривалості операційного циклу з 74 днів у 2018 році до 63 днів у 2020 році що вказує на поліпшення ділової активності досліджуваного підприємства.

Показником ефективності управління підприємства, перш за все, є прибутковість підприємства. Аналіз динаміки чистого прибутку ТОВ «Ашан» розпочнемо з аналізу динаміки фінансових результатів який проведемо в табл. 2.11.

Аналізуючи дані табл. 2.11 відмітимо що, за останні три роки не виконано план за чистим прибутком, у 2018 та 2020 роках навпаки отримано значні суми збитків, у 2019 році лише 92,825 від запланованого прибутку.

Таблиця 2.11

## Динаміка фінансових результатів ТОВ «Ашан», тис.грн.

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.	
	план	факт	план	факт	план	факт
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	52090890	51842493	62393992	62446681	64462816	64402604
Виконання плану,%		99,52		100,08		99,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	40051981	39797896	47215092	47340607	47255156	47249987
Виконання плану,%		99,36		100,27		99,99
Валовий: дохід	12038909	12044597	15178900	15106074	17207660	17152737
Виконання плану,%		100,05		99,48		99,7
Маржинальний дохід	40474621	40798069	48542525	48612263	50152071	47079874
Виконання плану,%		100,8		100,14		93,87
Інші операційні доходи	411205	410646	477700	476469	353540	323521
Виконання плану,%		99,85		99,72		91,5
Адміністративні витрати	738090	738597	810050	814404	980150	1685089
Виконання плану,%		100,07		100,49		171,9
Витрати на збут	1125062	10164364	1468909	12940168	1241674	15581479
Виконання плану,%		90,34		88,09		125,48
Інші операційні витрати	110780	141463	70560	79846	65600	56162
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	1562727	1410819	1871819	1748125	1933884	153528
Виконання плану,%		90,27		93,39		7,94
Інші фінансові доходи	-	-	110560	122547	150320	201154
Інші доходи	210310	215751	800230	844809	730230	578354
Виконання плану,%		102,56		105,57		79,18
Фінансові витрати	1014492	2115785	511346	2105372	622584	2225413
Виконання плану,%		146,92		411,94		357,43
Втрати від участі в капіталі	290320	303789	80900	106091	70090	22025
Інші витрати	160890	181011	220780	235435	280970	1843445
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	307335		369123	268583	380330	
Фінансовий результат до оподаткування: збиток		- 974015				3157847
Виконання плану,%				72,63		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	46881	30463	56154	20994	58016	43609
Виконання плану,%		64,98		37,38		75,17
Чистий фінансовий результат: прибуток	260454		311969	289577	322314	
Чистий фінансовий результат: збиток		- 943552		( )		-3114238
Виконання плану,%				92,82		

Джерело: розраховано за даними підприємства

Від операційної діяльності підприємства заплановані показники теж не виконано, у 2020 році виконання плану склало лише 7,94%, що зумовлено значним перевищенням запланованих витрат на збут та адміністративних витрат. Значне перевищення запланованих показників відмітимо також і по фінансовим витратам досліджуваного торгового підприємства.

В табл. 2.12 проаналізуємо ефективність діяльності ТОВ «Ашан» за 2018-2020 роки.

Таблиця 2.12

**Порівняльний аналіз показників рентабельності ТОВ «Ашан» за 2018-2020 роки**

Показники	2018 рік		2019 рік		Приріст 2019/ 2018 р Абс,+/-	2020 рік		Приріст 2020/ 2019 р Абс,+/-
	план	факт	план	факт		план	факт	
Рентабельність(збитковість) продажів	0,5	-1,81	0,5	0,46	2,27	0,5	-4,8	-5,26
Рентабельність (збитковість)продукції	30,2	30,26	31,0	31,9	1,64	31,5	26,63	-5,27
Рентабельність (збитковість) операційної діяльності	3,0	2,72	3,0	2,8	0,08	3,0	0,24	-2,56
Ефективність продажів	77,7	78,69	77,8	77,84	-0,85	77,8	73,1	-4,74

Аналізуючи показники рентабельності ТОВ «Ашан» за 2018-2020 роки відмітимо, запланована рентабельність практично не виконується. Так, у 2018 році було отримано значну суму збитку проти запланованої рентабельності продажів у 0,5%, що зумовлено значним зростанням витрат на збут. В той же час, у 2019 році було отримано чистий прибуток і рентабельність продажів склала 0,46%, продукції -31,9%, хоча планові показники теж не виконано. В той же час прибутковість операційної діяльності у 2019 році збільшилась проти 2018 року на 0,08 п.п., що зумовлено збільшенням витрат на збут та адміністративних витрат.

Отже, у 2020 році ТОВ «Ашан» проводило прибуткову діяльність, Головною складовою чистого прибутку є прибуток від операційної діяльності. В той же час, фактична прибутковість значно менше планової. Основний прибуток ТОВ «Ашан» отримує від операційної діяльності, де головною складовою є валовий прибуток, в той же час темп росту операційних витрат більше ніж темп росту доходів. Загалом, планування на підприємстві є неефективним. Єдиний плановий показник, що перевиконано, це ефективність продажів, що зумовлено значним зростанням маржинального доходу торгового підприємства.



### РОЗДІЛ 3

#### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ДОХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ ВІД РЕАЛІЗАЦІЇ ТОВАРІВ

Як було нами зазначено у попередньому розділі роботи, можливостями розвитку в напрямках збільшення доходу ТОВ «Ашан» є використання інноваційних технологій та поліпшення процесу навантажувально –розвантажувальних робіт, що зумовить зменшення витрат та збільшення обсягу реалізації.

Основним напрямком інтенсифікації та раціоналізації процесів транспортування, складування, викладки товарів є створення транспортних ланцюгів, тобто об'єднання взаємообумовлених технологічних, організаційних, економічних та інформаційних процесів, що забезпечують доставку пакетованих товарів зі сфери виробництва в торговий зал з найменшими матеріальними витратами і максимальним використанням засобів механізації [18].

Транспортний ланцюг пов'язує всі процеси руху товару. Засобом їх сполучення служать контейнери і піддони, що дозволяють пакетувати товари в вантажні одиниці. Тара-обладнання використовується і як обладнання для відкритої викладки, і як ємність для транспортування, зберігання товару, а іноді як засіб упаковки.

За допомогою ручного візка товари на піддонах не тільки будуть розвантажуватися, а й доставлятися в зону приймання. Контейнери на колісній основі можна вивантажувати як за допомогою автономних розвантажувальних засобів, так і з використанням ручних вантажних візків. При цьому товари з кузова автомобіля безпосередньо в тарі-обладнанні вивантажуватимуться на платформу (рампу) і поставляються як в приміщення для прийому товарів або зберігання, так і безпосередньо в торговий зал.

Основними напрямками механізації вантажно-розвантажувальних робіт при перевезеннях автотранспортом вантажів в системі торгівлі можуть бути:

- впровадження контейнерного і пакетного способів перевезення вантажів;

- використання в магазині найпростіших засобів механізації, що дозволяють ліквідувати важку ручну працю;
- застосування автомобілів з вантажопідйомним бортом і з доставкою вантажів у контейнерах на коліщатках, які доставляються безпосередньо в торговий зал магазину;
- застосування тари-обладнання.

Тара-обладнання завантажується на підприємстві і за допомогою електронавантажувачів штабелюються в 2 - 3 яруси в камерах зберігання. При прибутті спеціалізованого автомобіля типу «фургон» тара-обладнання електронавантажувачем доставляється і завантажується в кузов. У магазинах розвантаження здійснюється за допомогою навантажувачів з ручним приводом, в великих магазинах - електронавантажувачами або автомобілями з вантажопідйомним бортом. Рекомендовані види обладнання для механізації вантажно-розвантажувального процесу представлені на рис. 3.1.

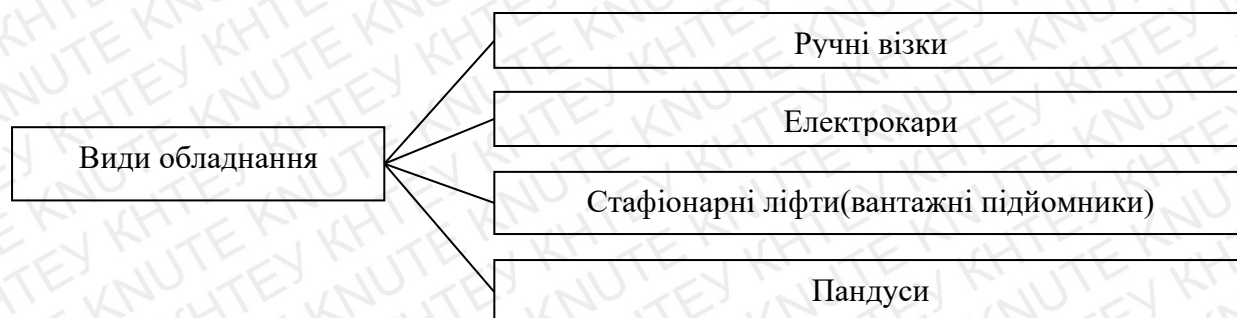


Рис.3.1.Види обладнання для механізації навантажувально – розвантажувальних робіт у мережі «Ашан»

Джерело: сформовано автором

Питання ефективного застосування тари-обладнання тісно пов'язані з проблемами пакування, контейнеризації та упаковки товарів. Головна вимога - стандартизація розмірів упаковок відповідно до розмірів стандартних піддонів і контейнерів. Важливою умовою ефективного використання тари-обладнання є пристосованість тари до продажу товарів методом самообслуговування.

Як тара-обладнання, так і споживча тара в торговому залі повинні забезпечувати доступ безпосередньо до товару. Для цього проводяться вирубні, розрізні і інші упаковки, які легко розкриваються.

Тара-обладнання повинна відповідати таким вимогам [17]:

- забезпечувати можливість застосування її в якості транспортно-складських засобів;
- мати багатоцільове призначення;
- забезпечувати збереження товарів від механічних пошкоджень;
- забезпечувати максимальне використання площі і обсягів складів,
- конструкція її повинна бути розрахована на задане навантаження, багаторазовий оборот і легкість транспортування;
- зберігання порожніх контейнерів на складах повинно забезпечувати економію площі (тобто вони повинні бути складними);
- мати надійне антикорозійне покриття;
- відповідати санітарно-гігієнічним вимогам і правилам техніки безпеки.

Тара-обладнання повинна охороняти від пошкоджень споживчу упаковку, зручно вбудовуватися в обладнання, бути пристосованою для механізованого транспортування і установки, для штабелювання. Укладання в неї товарів повинна бути зручним для етикетування споживчих упаковок (без вилучення з тари-обладнання).

Для доставки в магазини і продажу з них хлібобулочних виробів можна використовувати малогабаритні пластикові контейнери. Вони відрізняються високою міцністю, великим терміном служби і хорошими експлуатаційними якостями.

За способом з'єднання складових частин тара-обладнання може виготовлятися нерозбірними, розбірними, складаними і розбірно-складаними.

Конструкція, текстове та художнє оформлення тари-обладнання та споживчої тари повинні бути єдиними.

Конструкція повинна забезпечувати швидке розкриття тари-обладнання та легку виїмку з неї споживчих упаковок. Відповідно до цих вимог тара-обладнання



повинна відповідати модулям будівель магазинів, розмірам стандартних піддонів (800 x 1200 і 1000 x 1200 мм), візків (600 x 800 мм) і торгового устаткування (довжина 900 мм, глибина 400, 600 мм) Кількість тари-обладнання в торговому залі, її вага і місткість повинні відповідати обсягу реалізації товарів.

В якості тари-обладнання можна успішно застосовувати ящики і стоячі піддони (пакети) заввишки 1100 мм, для легких товарів - 1800 мм.

Сутність прогресивної технології доставки товарів в магазини і продажу їх методом самообслуговування полягає в наступному: товар в сфері виробництва або в торгово-складському ланцюгу фасується і в споживчій упаковці укладається в спеціалізовану тару-обладнання (роликові контейнери, візки-етажерки і тощо), яка доставляється безпосередньо в торговий зал магазину.

Також для зручності покупців можна запропонувати установку в торговому залі двох сканерів для зчитування цінників в магазині (сканер штрих-кодів або прайс-чекер).

Прайс-чекер ChampTek SK40 [12] - недороге, сучасне рішення для магазинів будь-якого формату, що дозволяє покупця самостійно дізнатися вартість обраного товару, дізнатися про проведені магазином акції тощо. Лазерна багатоплощинна модель зі швидкістю роботи 2000 сканувань в секунду або зовсім універсальний сканер типу Area Image, без проблем зчитує всі типи лінійних і 2D кодів.

Прайс-чекер обладнаний вбудованим сканером і є автоматизованим пристроєм для визначення вартості товару, занесеного в інформаційну базу підприємства, шляхом зчитування штрих-коду і виведення підсумкового значення на дисплей. Залежно від моделі мікрокіоску можуть бути доступні додаткові функції, що дозволяють реалізувати різні завдання підприємства. Наприклад, деякі прайс-чекер можна використовувати в якості контролера робочого часу персоналу, в них можливо розмістити інформацію про рекламні акції і спецпропозиції магазину, так само може бути доступно занесення розширеної інформації про товар, яка не представлена на ціннику, демонстрація зображень, відеороликів та багато іншого.

Прайс-чекер встановлюють в магазинах для зручності клієнтів і співробітників. Для того, щоб дізнатися точну вартість продукції самостійно, покупцеві потрібно знайти маркування на упаковці і піднести штрих-код до зчитувача пристрою, після цих дій на екран обладнання буде виведена інформація про найменування товару в базі магазину і ціною за одну одиницю або ж якщо це ваговий товар, то за вказану кількість або за кілограм, залежно від заданих параметрів настройки і виду обладнання.

Пристрої для контролю цін використовують в магазинах для підвищення якості обслуговування покупців і розвантаження персоналу. Основна функція: дозволити клієнту самостійно визначити вартість товару, дізнатися інформацію про цікаві продукти і про акції, що проходять в магазині.

Пристрій для контролю цін є досить вигідним для установки на підприємстві, не дивлячись на витрачені для придбання продукту кошти компанії. В першу чергу це обладнання представляє з себе ефективний інструмент продажів, що дозволяє покупцеві вибрати і придбати товар. В процесі вибору клієнт перебирає безліч варіантів продукції що його цікавить, але головним і вирішальним параметром завжди залишається ціна.

Так як «Ашан» є магазином самообслуговування, в ньому є величезна кількість товарів, які вже виставлені на продаж, але ще не мають цінника. Пристрій для контролю цін дозволяє назавжди вирішити питання з «безцінним» товаром, зареєстрованим в базі - покупцеві не доведеться йти на касу простоювати в чергах або шукати по всьому магазину продавця-консультанта, щоб з'ясувати вартість майбутньої покупки. Як правило більшості клієнтів магазину простіше відмовитися від придбання товару без цінника, ніж витратити час в пошуках обслуговуючого персоналу або в напруженій і нервовій обстановці на касі. Встановивши пристрій для контролю цін, магазин дає можливість клієнтам самостійно орієнтуватися в асортименті товарів і знаходити потрібну для себе інформацію. Тим часом, поки клієнт вивчає специфікацію товару, можна продемонструвати йому акційні продукти, які цілком можуть зацікавити споживача. Так само дуже ефективно підключення пропозицій супутніх і

аналогічних товарів, завдяки яким можна поповнити основний кошик клієнта додатковим переліком продукції з асортименту магазину.

Також одним із заходів поліпшення управління реалізацією у мережі «Ашан» може бути он лайн моніторинг завантаженості супермаркету, який оновлюється кожні 15 хвилин у мобільному за стосунку «Ашан». Для кожного супермаркету статус визначається на підставі пробитих чеків в зазначений проміжок часу і території торгового залу. На кожного покупця при низькій завантаженості повинні припадати не менше 5 квадратних метрів.

Актуальним в умовах карантину є сервіс по онлайн-контролю кількості осіб біля кас. В умовах непростої епідеміологічної ситуації сервіс дозволить будь-якому покупцеві «Ашан» в режимі реального часу стежити за ситуацією, вибирати оптимальні години для походу в магазин і дотримуватися режиму соціальної дистанції. Проект можна реалізувати також у мобільному за стосунку.

Штучний інтелект «Ашан» в режимі реального часу аналізує кількість покупців в черзі, активність кас і завантаження касирів. За рахунок використання сучасних аналітичних алгоритмів і вибору оптимальних місць розташування камер система дозволяє структурувати дані і виключати помилки в розрахунках. На основі тривимірного зображення система відстежує рухливість і довжину черги, дозволяє розрахувати час очікування і час обслуговування кожного покупця. Автоматичне сповіщення відбувається при перевищенні заданих параметрів: часу очікування, кількості людей у черзі тощо. Таким чином, відеоаналітика допомагає поліпшити якість і підвищити швидкість обслуговування на касах.

Отже, заходами щодо збільшення обсягу доходу у мережі «Ашан» може бути вдосконалення розвантажувально –навантажувальних робіт при прийомі товару, складуванні та перевезення до торгового залу, впровадження сучасних інформаційних технологій, зокрема використання прас –чекера(електронного цінника), вдосконалення мобільного додатку «Ашан».

Розрахуємо окупність проекту: початкові грошові вкладення, прибутковість і витрати по запропонованим заходам: придбання і використання тари-обладнання та встановлення в торговому залі прайс-чокерів.



### 1. Придбання тари-обладнання.

На вантажно-розвантажувальні роботи при комплектуванні і відвантаження товарів вручну витрачається 30-50% загального робочого часу. Використання одного ящикового піддону дозволяє заощадити 52 хв робочого часу персоналу, що забезпечує процес руху товару, і знизити товарні втрати на 0,2%. Практика показала, що транспортування товарів (хліба, картоплі, плодів, овочів) в контейнерах від постачальників до торгового залу дає значний економічний ефект за рахунок усунення зайвих ланок на шляху руху товарів, скорочення товарних втрат, зменшення витрат на тару, упаковку і вантажно-розвантажувальні роботи, частка яких, особливо в магазинах, ще велика. У магазині торговельною площею 450 м<sup>2</sup> щодня надходить в середньому близько 12 т вантажу, який, перш ніж потрапити до споживача, перекладається вручну 3-4 рази. Кожен підсобний робітник перевантажує в день від 3 до 7 т вантажу. Тару-обладнання магазину «Ашан» немає сенсу купувати у великій кількості, так як вона змінна. Простіше домовитися з основними постачальниками, що вони будуть постачати свою продукцію саме в такій тарі, а свій комплект магазин буде здавати на обмін.

Загалом в Україні мережа «Ашан» налічує 26 гіпермаркетів, з них тільки у м. Києві -13 од. Розрахунки проведемо для м. Києва.

Вартість придбаного обладнання відображена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

#### Одноразові витрати на заходи, тис.грн.

Найменування	Ціна	кількість	сума
1. Придбання комплекту змінного тари-обладнання	9,8	68	666,4
2. Придбання Прайс-чекера ChampTek SK40	6,1	68	414,8
Разом витрат			1081,2

Джерело: розраховано автором

Поточних витрат на використання купленого устаткування немає.

Таким чином, інвестиційні витрати складуть 1081,2 тис.грн., А операційні - 0. Це негативний грошовий потік. Додатковий дохід від запропонованої рекомендації гіпермаркет «Ашан» отримає у вигляді економії на фонді оплати

праці. За рахунок скорочення ручної праці можна скоротити ставки вантажника у кожному гіпермаркеті. Економія від цієї пропозиції представлена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

### Економія від вивільнення співробітників, тис.грн.

Найменування	сума	кількість	сума
1. Заробітна плата персоналу	10	68	680
2. Відрахування на соціальне страхування (22% від ФОП)	2,2	68	149,6
РАЗОМ витрат на місяць		829,6	
Разом за рік		9955,2	

Джерело: сформовано автором

Припустимо, що установка прайс-чокерів в торговому залі дозволить збільшити товарообіг магазину на 2%, тоді приріс виручки в гривнях складе 1 248 933,62 тис.грн. Тоді загальний приріст доходу складе 1 258 888,82 тис.грн. в рік (позитивний грошовий потік)(1 248 933,62+9 955.2).

Інтегральні показники ефективності інвестицій розраховані за даними табл. 3.3.

Таблиця 3.3

### Розрахунок чистої поточної вартості, тис. грн.

найменування	2021	2022	2023	2024	разом
Чистий грошовий потік від інвестиційної діяльності	1081,2				1081,2
Чистий грошовий потік від операційної діяльності		1258888,8	1258888,8	1258888,8	3 776 666
коефіцієнт дисконтування	1,0000	0,8197	0,6719	0,5507	-
Дисконтований ЧДП від інвестиційної діяльності	1081,2	0	0	0	1081,2
Дисконтований ЧДП від операційної діяльності	0	1031911	845847	693270	2571028
Чистий поточна грошовий потік	-1081,2	1031911	845847	693270	2569946,8
Чиста поточна вартість проекту	-1081,2	1030829,8	845847	693270	2569946,8

При розрахунку чистої поточної вартості був узятий період 4 роки, більший період окупності для магазину непотрібний, адже проект окупиться ще в перший рік використання, практично за 1 місяць

Інтегральні показники ефективності інвестицій представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

### Ефективність інвестицій

показник	значення
Ставка дисконтування, %	22,0
Дисконтований період окупності - DPB, років.	0,001
Чистий приведений дохід - NPV, тис. грн.	2569946,8
Індекс прибутковості - PI	2376,9

Виходячи з даних табл. 3.4, проект ефективний і може бути прийнятий до впровадження, так як поточна період окупності становить 0,001 років або за 0,01 місяці, індекс прибутковості дорівнює 2376,9.

Так як це обладнання вартістю понад 1082 тис.грн. і терміном використання більше 1 року, то ми включаємо його до складу основних засобів.

Перерахуємо показники прибутковості ТОВ «Ашан» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

### Оцінка ефективності запропонованих заходів в прогнозному періоді

показники	2019	2020	2021 (прогноз)	Зміна прогноз. періоду до базисного 2020 р.,	
				Абсол.+	Відн,%
1. Виручка від реалізації продукції, тис. грн	62446681	64402604	66154355	1751751	2,72
2. Собівартість, тис.грн.	47340607	47249987	47251069	1082	0,002
3. Валовий прибуток, тис. грн	15106074	17152737	18903286	1750549	10,20
4. Чистий прибуток, тис.грн.	289577	-3114238	330771	3445009	110,62
5.Фінансовий результаті від операційної діяльності, тис.грн.	1748125	1748125	1918476	170351	9,74
6.Рентабельність(збитковість) продажів	0,46	-4,8	0,5	5,3	x
7.Рентабельність (збитковість)продукції	31,9	26,63	32,0	5,37	x
8.Рентабельність (збитковість) операційної діяльності	2,8	0,24	2,9	2,66	x

Як бачимо, аналізовані показники покращилися, що свідчить про вдосконалення торгово-технологічного процесу в магазині. Зокрема, за рахунок запропонованих заходів збільшився обсяг реалізації на 2,72%, валовий прибуток



зросте на 10,2%, чистий прибуток збільшиться. Також відмітимо і невелике зростання рентабельності торговельного бізнесу. Так, рентабельність продажів збільшиться на 5,3%, рентабельність продукції зросте на 5,37 процентних пункти.

Але як метою роботи є планування продажів в торговельній мережі складемо бюджет продажів на 2021 та 2022 роки, за основними групами товарів.

Таблиця 3,6

**Бюджет продажів за основними групами в мережі ТОВ «Ашан» у 2021 - 2022 роках**

Найменування товару	Питома вага в обороті, %	Факт. 2020 рік	План	
			2021 рік Тис.грн	2022 рік тис. грн.
молочна гастрономія	13,71%	8561439	9069762	9359988
Бакалія	12,30%	7680941	8136985	8397364
Супутні товари	9,50%	5932434	6284663	6485769
М'ясо і м'ясні вироби	9,03%	5638935	5973738	6164894
алкоголь	7,69%	4802149	5087269	5250059
Кондитерські вироби	7,67%	4789660	5074039	5236405
Соки та води	7,06%	4408735	4670497	4819950
м'ясна гастрономія	5,86%	3659375	3876645	4000695
Риба та морепродукти	5,53%	3453301	3658335	3775400
заморожені продукти	4,87%	3041153	3221717	3324810
Овочі	4,67%	2916260	3089408	3188267
хлібні вироби	3,22%	2010783	2130170	2198334
фрукти	2,88%	1798464	1905245	1966212
Дитяче харчування	2,04%	1273912	1349548	1392733
тютюн	1,67%	1042859	1104777	1140129
Власні торгові марки	0,14%	87425	92616	95579
Промислові товари	0,66%	412148	436618	450590
діабетичні продукти	0,19%	118648	125693	129715
Побутова техніка	0,03%	18734	19846	20481
Разом	100	64402634	66154355	68271253

Планування здійснювали виходячи з побудови оптимальної структури асортименту торгової мережі. Загалом, продукцією, що приносить основний дохід торгової мережі, є: молочна гастрономія, бакалія, супутні товари, м'ясо та м'ясні вироби, алкоголь, кондитерські вироби. Тому і заплановано найбільший приріст обсягу продажів за даними категоріями товарів.

В табл. 3.7 проведемо розрахунок планового обсягу реалізації товарів на 2021 рік балансовим методом, що полягає у плануванні залишків товару на початок року, надходження товару на протязі року, залишків товару на кінець року. Даний метод використаємо тому, що ТОВ «Ашан» має великий асортимент товарів від бакалії і дитячого харчування до промислових товарів і побутової техніки.

Таблиця 3.7

**Розрахунок планового обсягу реалізації товарів ТОВ «Ашан» на 2021-2022 роки**

Складові товарного балансу	2020 рік	2021 рік		2022 рік	
	факт	план	Відх. від факт. 2020р,+/-	план	Відх. від плану 2022 року
Запаси товарів на початок року(З <sub>п.р.</sub> )	5225826	5622338	396512	5833660	211322
Надходження товарів(Н)	59176608	60743339	1566731	62851778	2108439
Запаси товарів на кінець року (З <sub>к.р.</sub> )	5622338	5833660	211322	6036523	202863
Реалізація товарів(Р)	64402604	66154355	1751751	68271253	2116898

У 2021 році плановий обсяг запасів має зрости на 396512 тис.грн. проти фактичного показника 2020 року, у 2022 році запланований приріст запасів на початок року складе 211322 тис.грн. На 2021 рік заплановано надходження товарів для реалізації у сумі 60743339 тис.грн., що на 1566731 тис.грн. більше фактичного показника 2020 року, у 2022 році планове збільшення обсягу надходжень товару для реалізації складе 2108439 тис.грн.

Відповідно планові обсяги реалізації товару у 2021 році мають бути на 1751751 більше ніж фактичний обсяг 2020 року, у 2022 році плановий обсяг реалізації має зрости на 2116898 тис.грн.

В той же час, зростання планового залишку запасів на 2021 рік складе на 211322 тис. грн. більше ніж фактичний показник 2020 року. У 2022 році зростання запланованих запасів зросте проти 2021 року на 202 863 тис.грн.

В табл. 3.8 наведено помісячний бюджет продажів товарів ТОВ «Ашан» на 2021 та 2022 роки.

**Щомісячний бюджет продажів ТОВ «Ашан» на 2021 -2022 роки,  
тис.грн.**

Період	2021 рік	2022 рік
січень	5610023	5784308
лютий	5213465	5327894
березень	5345427	5432190
квітень	5678490	5700216
травень	5467806	5598067
червень	5512863	5689271
липень	5421307	5456780
серпень	5321789	5400216
вересень	5322008	5434074
жовтень	5467431	5621976
листопад	5722097	5900769
грудень	6071649	6925492
За рік	66154355	68271253

Найбільший обсяг реалізації товарів в мережі ТОВ «Ашан» заплановано на свята, зокрема Новий рік, Різдво, Пасха та великий розпродаж «Чорна п'ятниця», яка зазвичай припадає на останню п'ятницю листопада, і цього дня споживачам пропонуються товари з неймовірними знижками. І якщо в інші місяці основною складовою доходу є продовольчі товари, то у «Чорну п'ятницю» суттєвий обсяг доходу складають саме промислові товари, зокрема – побутова техніка.

На свята планується зростання обсягу реалізації бакалії, м'ясних продуктів, алкоголю, кондитерських виробів. Найменший обсяг реалізації товарів планується на лютий(споживачі відпочивають після свят на яких суттєво спустошили гаманці), липень, серпень та вересень – коли настала пора відпусток і споживачі значно зменшили поповнення власних запасів, тому що хто поїхав у відпустку а хто на дачу.

Отже, за плановим бюджетом продажів, структура товарних груп практично не зміниться, проте обсяг реалізації має зрости у 2021 році на 2,72% проти 2020 року та 3,2% проти 2021 року. За щомісячним бюджетом продажів найбільший обсяг реалізації заплановано на свята та «Чорну п'ятницю».



## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, за результатами проведеного дослідження зробимо наступні висновки.

З'ясовано, що планування доходу від реалізації полягає у використанні відповідних методів, зокрема кількісних та якісних, для розрахунку обсягу доходу на прогнозований період, який включає підготовчий, основний та заключні етапи. Основою у плануванні доходу підприємства є планування товарного асортименту з метою визначення найбільш прибуткових позицій та виключення з реалізації найменш ліквідних товарів. В процесі планування доходу від реалізації визначаються напрями збільшення доходу через: обсяг реалізації, регулювання торгівельної націнки, зміни структури товарообігу.

При аналізі ТОВ «Ашан» було виявлено, що в Україні торгова мережа працює з 2008 року. За цей час кількість магазинів мережі збільшилась з 2 у 2008 році до 26 на кінець 2020 року. У структурі товарообігу 66% складають продовольча товари та 34% непродовольчі товари. Мережа має власні торгові марки, проте їх частка у товарообігу продовольчої мережі мізерна. Планування продажів проводиться розрахунково –аналітичним методом, з врахуванням тренду минулих років за товарною номенклатурою та ціновими сегментами.

Аналіз факторів впливу на обсяги реалізації дозволив визначити, що у 2020 році план по реалізації продукції перевиконано на 60382 тис.грн. за рахунок перевиконання надходження товарів в торгову мережу на 60316 тис.грн на протязі року та залишків товарів на початок 2020 року. В той же час, відмітимо, що ТОВ «Ашан» встановлює реальні заплановані обсяги реалізації та надходжень товарів, які в змозі перевиконати. Суттєвий вплив на обсяг та структуру реалізованої продукції має споживчий попит, який залежить від платоспроможності населення, соціально - демографічної характеристики, гендерної складової, місця розміщення магазину, правових обмежень(карантин). Проте, фахівці мережі постійно аналізують дані фактори, що і зумовило зростання продажів у 2020 році, зокрема у продовольчій групі, яка була особливо актуальна у період березня –травня 2020

року, проте промислові товари в цей період користувались значно меншим попитом.

Оцінивши ефективність планування доходів від реалізації зазначимо, що у 2020 році ТОВ «Ашан» проводило прибуткову діяльність, головною складовою чистого прибутку є прибуток від операційної діяльності. В той же час, фактична прибутковість значно менше планової. Основний прибуток ТОВ «Ашан» отримує від операційної діяльності, де головною складовою є валовий прибуток, в той же час темп росту операційних витрат більше ніж темп росту доходів. Загалом, планування на підприємстві є неефективним. Єдиний плановий показник, що перевиконано, це ефективність продажів, що зумовлено значним зростанням маржинального доходу торгового підприємства.

За плановим бюджетом продажів, структура товарних груп практично не зміниться, проте обсяг реалізації має зрости у 2021 році на 2,72% проти 2020 року та 3,2% проти 2021 року за рахунок запропонованих заходів, зокрема вдосконалення розвантажувально –навантажувальних робіт при прийомі товару, складуванні та перевезення до торгового залу, впровадження сучасних інформаційних технологій, зокрема використання прас –чекера(електронного цінника), вдосконалення мобільного додатку «Ашан». Загалом, продукцією, що приносить основний ходів торгівій мережі, є: молочна гастрономія, бакалія, супутні товари, м'ясо та м'ясні вироби, алкоголь, кондитерські вироби. Тому і заплановано найбільший приріст обсягу продажів за даними категоріями товарів. На 2021 рік заплановано надходження товарів для реалізації у сумі 60743339 тис.грн., що на 1566731 тис.грн. більше фактичного показника 2020 року, у 2022 році планове збільшення обсягу надходжень товару для реалізації складе 2108439 тис.грн. За щомісячним бюджетом продажів найбільший обсяг реалізації заплановано на свята та «Чорну п'ятницю».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Асоціація ритейлерів України: Ашан: новини: URL: <https://rau.ua/?s=Ашан>
2. Височин І. В. Економіка підприємства торгівлі (у схемах та таблицях) : навч. посіб. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 427 с.
3. Гуляева Н. М., С. І. Камінський Політика управління товарними запасами у торгівлі. *Економіка України*. 2016. № 4. С. 19-28.
4. Економіка торгівлі : навч.-метод. посіб. / уклад. М. В. Чорна, Т. Б. Кушнір, О. В. Михайлова. Харків : ХДУХТ, 2015. -221 с
5. Жегус О. В., Соболев В. Л. Стратегічний аналіз зовнішніх чинників, що впливають на розвиток роздрібної торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2015. № 10. С. 198-203.
6. Кнейслер О. В. Фінансовий менеджмент: підручник. / за ред. д-ра екон. наук, проф. О. В. Кнейслер. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 477 с.
7. Кожушко Л. Ф., Кузнецова Т. О. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2016. 396 с.
8. Котлер Ф., Катарджая Г., Сетьяван І. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового / пер. з англ. Київ : КМ-Букс, 2019. 224 с.
9. Нападовська Л. А. Системне планування господарської діяльності торговельних підприємств у нестабільному середовищі : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ. нац. торг.-екон. ун-т. К., 2009. 208 арк.
10. Поліщук І. І. Маркетинговий потенціал в системі управління підприємством : монографія. Вінниця : ВРВ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. 356 с.
11. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією / пер. з англ. Роман Корнута. Київ: Наш формат, 2018. 397с.
12. Міщук І. П., Міценко Н. Г. Механізми активізації продажу товарів підприємствами торгівлі : монографія. Львів : Укр. акад. друкарства, 2015. 515 с.



13. Орловський Д. Л. Бізнес-процеси підприємства: моделювання, аналіз, удосконалення. Ч. 1: Моделювання бізнес-процесів: методи та засоби. Харків: НТУ "ХПІ", 2018. 335 с.
14. Теорія прийняття рішень: підручник. /Бутко М. П., Бутко І. М., Мащенко В. П. та ін. Київ: ЦУЛ, 2015. 360 с.
15. ТОВ «Ашан» URL: <https://auchan.ua/ua/>
16. Тронь С. П. Інформаційне забезпечення при процесноорієнтованому управлінні торгівельними підприємствами. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. 08.00.04 Економіка та управління підприємствами. Полтава. 2016. 217 с.
17. Управління операційними бізнес-процесами на підприємствах сфери послуг та промисловості: колект. монографія / Н. І. Шашкова та ін.; Херсон: Стар, 2017. 265 с.
18. Чернявська М. К. Інформаційно-аналітичне забезпечення інноваційної діяльності торговельних підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2015. № 2. С. 162-168
19. Чорна М. В., Волосов А. М., Резник М. О. Науково-методичні аспекти ідентифікації джерел конкурентних переваг підприємств ритейлу. *Бізнес Інформ*. 2021. №2. С. 161–168
20. Herbert A. Simon. Rationality as Process and as Product of Thought. Richard T. Ely Lecture. *American Economic Review*, May 1978, v.68, no.2, p.1–16.
21. Jenkins Lee. «From systems thinking to systemic action: 48 key questions to guide the journey», Rowman & Littlefield Education, 2008г. 215 с.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

аналіз фінансових результатів (звіт про сукупний дохід)  
за 2020 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

## Б. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рейса	Прокентка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2a	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23	64 402 634	62 446 081
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2090	24	(47 349 897)	(47 340 407)
Наданий:				
прибуток	2000		17 052 737	15 106 074
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	25	325 921	295 582
Адміністративні витрати	2130	26	(1 985 093)	(1 814 466)
Витрати на звіт	2135	27	(15 581 429)	(12 940 188)
Інші операційні витрати	2180	28	(56 162)	(8 665)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			153 528	1 638 317
прибуток	2189			
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	29	201 154	172 147
Інші доходи	2240	30	578 354	8 025 798
Фінансові витрати	2250	31	(2 225 471)	(2 105 372)
Витрати від участі в капіталі	2255	8	(22 025)	(306 091)
Інші витрати	2270	32	(1 843 445)	(306 599)
Фінансовий результат до оподаткування:				268 583
прибуток	2290			
збиток	2295		(2 187 847)	
Витрати і доходи від податків	2300	33	41 609	70 998
Прибуток (збиток) від операційної діяльності після оподаткування	2305			
Чистий фінансовий результат:				289 577
прибуток	2390			
збиток	2395		(3 114 238)	

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2019 рік

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	24	62 446 681	51 842 493
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	25	(47 340 607)	(39 797 896)
<b>Валовий:</b>				
<b>прибуток</b>	<b>2090</b>		<b>15 106 074</b>	<b>12 044 597</b>
<b>збиток</b>	<b>2095</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
Інші операційні доходи	2120	26	476 469	410 646
Адміністративні витрати	2130	27	(814 404)	(738 597)
Витрати на збут	2150	28	(12 940 168)	(10 164 364)
Інші операційні витрати	2180	29	(79 846)	(141 463)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
<b>прибуток</b>	<b>2190</b>		<b>1 748 125</b>	<b>1 410 819</b>
<b>збиток</b>	<b>2195</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	30	122 547	-
Інші доходи	2240	31	844 809	215 751
Фінансові витрати	2250	32	(2 105 372)	(2 115 785)
Втрати від участі в капіталі	2255	8	(106 091)	(303 789)
Інші витрати	2270		(235 435)	(181 011)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
<b>прибуток</b>	<b>2290</b>		<b>268 583</b>	<b>-</b>
<b>збиток</b>	<b>2295</b>		<b>-</b>	<b>(974 015)</b>
Витрати з податку на прибуток	2300	34	20 994	30 463
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
<b>прибуток</b>	<b>2350</b>		<b>289 577</b>	<b>-</b>
<b>збиток</b>	<b>2355</b>		<b>-</b>	<b>(943 552)</b>