

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ	6
1.1. Сутність доходів та їх роль в процесі функціонування і розвитку підприємства торгівлі.....	6
1.2. Управління доходами підприємства торгівлі : сутність, завдання, принципи та функції.....	17
1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління доходами підприємства торгівлі	27
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ТОВ "АГРО-ВЕКТОР ЛТД"	37
2.1. Аналіз динаміки, складу та структури доходів підприємства.....	37
2.2. Оцінка ефективності управління доходами підприємства	46
2.3. Аналіз факторів, що обумовили динаміку доходів підприємства	57
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ТОВ "АГРО-ВЕКТОР ЛТД"	68
3.1. Обґрунтування можливого та необхідного обсягу доходу.....	68
3.2. Шляхи зростання доходів підприємства та підвищення ефективності їх використання	77
3.3. Оцінка ефективності пропозицій, щодо збільшення доходів підприємства в плановому періоді	89
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	104
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми полягає в тому, що дохід підприємства є одним із найголовніших показників, що відображає його фінансовий стан. Такий показник визначає мету підприємницької діяльності. Крім керівництва фірми і колективу, він цікавить вкладників капіталу (інвесторів, кредиторів), а також державні органи, і передусім - податкову службу, фондові біржі, що здійснюють купівлю-продаж цінних паперів.

Обсяг доходів підприємства характеризує економічний та ринковий потенціал його діяльності. Доходи є одночасно метою діяльності і основним засобом реалізації стратегічних та операційних планів підприємства. Саме вони виступають одним з головних об'єктів управління маркетингової, фінансово-економічної та логістичної діяльності на підприємстві. Тому дослідження основних методичних підходів аналізу і планування доходів та підвищення ефективності процесу управління ними в цілому є дуже важливим для вдосконалення системи управління господарською діяльністю підприємством.

Дослідження питань упарвління доходами підприємства прямо та опосередковано можна зустріти в працях вітчизняних (Бланк І. А., Голошубова Н. О., Козін С.В., Мазаракі А.А.,Ортинська В.В., Поддєрьогін М.О.,Садеков А. А., Швець В.М.) та зарубіжних науковців (Воронов А.А., Каточиев В.Ф., Лихачев А.В.,Марцин В.С., Муромцев С.М., тощо). Однак, питання управління доходами в загальній системі прийняття управлінських рішень підприємства потребують подальшого дослідження та вирішення.

Метою випускової кваліфікаційної роботи є розкриття теоретико-методичних та практичних засад управління доходами на підприємстві торгівлі та обґрунтування напрямків його вдосконалення.

Для реалізації поставленої мети в роботі вирішуються наступні завдання:

- визначити сутність та роль доходів підприємства в процесі функціонування та розвитку;
- охарактеризувати сутність, завдання, принципи та функції управління доходами підприємства;
- розглянути показники оцінки ефективності управління доходами підприємства та чинники, що їх визначають;
- здійснити аналіз динаміки, складу та структури доходів підприємства;
- провести оцінку ефективності управління доходами підприємства;
- здійснити аналіз факторів, що обумовили динаміку доходів підприємства;
- навести обґрунтування можливого та необхідного обсягу доходу;
- визначити шляхи зростання доходів підприємства та підвищення ефективності їх використання;
- здійснити оцінку ефективності пропозицій, щодо збільшення доходів підприємства в плановому періоді.

Об'єктом дослідження в роботі виступають теоретико-методичні та практичні засади організації процесу управління доходами підприємства торгівлі.

Предметом дослідження в роботі є процес управління доходами підприємства.

Робота виконана за матеріалами діяльності ТОВ «Агро-Вектор ЛТД». Дане підприємство займається реалізацією продовольчих товарів на ринку сільськогосподарської та харчової продукції.

Підприємство знаходиться в м. Миколаїв за адресою вул. Кіровоградська, 2. Одним із напрямків діяльності є поставка штучної та натуральної оболонки для виробництва ковбасних виробів. Також підприємство займається зберіганням і реалізацією сільськогосподарської продукції за цінами виробників.

Для досягнення поставленої в роботі мети використовуватиметься система загальнонаукових та спеціальних **методів дослідження**, таких як

системний підхід, аналіз, синтез, економіко-статистичні, горизонтальний, вертикальний, факторно-аналітичні методи. На основі системно-аналітичного методу зроблене теоретичне узагальнення наукових концепцій, розробок і пропозицій провідних вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем управління доходом підприємства торгівлі. В цілому застосування даних методів дає змогу більш доступно розкрити обрану тему для дослідження.

Інформаційна база. Вихідними даними для написання випускної кваліфікаційної роботи є законодавчі документи, що регламентують діяльність підприємств, спеціальна література з даної проблеми, інформаційна база, матеріали бухгалтерської та статистичної звітності ТОВ «Агро-Вектор ЛТД», результати опитування керівництва досліджуваного підприємства.

Практична значущість роботи полягає у розробці визначення конкретних методик щодо оптимізації системи планування операційних доходів ТОВ «Агро-Вектор ЛТД», а також обґрунтування нових, більш перспективних шляхів їх оптимізації, що дозволить отримати економічний ефект.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження була опублікована стаття на тему: «Методологічні засади управління доходами підприємства» у збірнику наукових праць студентів КНТЕУ.

Структурно випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків та пропозиції, списку використаних джерел з 57 найменувань та додатків. Обсяг роботи становить 105 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

1.1. Сутність доходів та їх роль в процесі функціонування та розвитку підприємства торгівлі

Дохід підприємства є одним із найголовніших показників, що відображає його фінансовий стан. Такий показник визначає мету підприємницької діяльності. Крім керівництва фірми і колективу, він цікавить вкладників капіталу (інвесторів, кредиторів), а також державні органи, і передусім — податкову службу, фондові біржі, що здійснюють купівлю-продаж цінних паперів [36].

Таке поняття, як дохід, широко застосовується як у загальному, економічному розумінні, так і на побутовому рівні. Можна говорити про національний дохід держави; дохід громадянина, дохідність підприємства та ін, але зміст доходу неоднозначний. Щодо діяльності підприємства, то досить часто під цим поняттям визначають загальну суму грошових надходжень підприємства від реалізованих товарів, виконаних робіт та наданих послуг.

Проте єдина думка щодо трактування даного поняття та джерел його формування на сьогодні серед науковців відсутня.

Вчений-обліковець Н.М. Ткаченко визначає, що дохід підприємства утворюється з виручки за реалізацію продукції, товари, роботи, послуги після відрахування на матеріальні витрати [53].

А.А. Садеков характеризує дохід, як елемент діяльності – операційної, фінансової або інвестиційної – якщо відбулася подія, його визнання на основі економічного змісту господарської операції та юридичного оформлення [47].

Найповніше визначення поняття "доходу" наведено, на нашу думку, у фінансовому словнику-довіднику за редакцією Марціна В.С., де серед його характеристик на перший план виступає якісна сторона діяльності підприємства. На думку вченого, дохід підприємства є показником, що відображає якісну та кількісну сторону його господарської діяльності та є результатом реалізації усіх елементів зовнішніх і внутрішніх економічних відносин підприємства. Він характеризується класифікацією показників, які відображають особливості його формування на різних стадіях господарської діяльності [31, с. 142].

Зазначене визначення продубльоване в роботі Ліхачова А.В. [24, с. 38]. Таке трактування поняття "доходу" чітко не відображає його сутності. Сутність даного показника виявляється не в комплексності поняття, що є взагалі другорядним, а тим більше — поняття не може бути результатом взаємодії певних фінансових відносин. Від останніх залежатиме фінансова спроможність підприємства щодо забезпечення своєї поточної діяльності, подальшого розвитку, погашення лише короткострокових чи і довгострокових зобов'язань.

На думку Поддєрьогіна М.О., "дохід" виражається у формуванні засобів підприємства і їхніх джерел в процесі провадження ним господарської діяльності [37, с. 153]. Справді, це так. Однак з цього визначення не видно про що можуть свідчити такі співвідношення, а оскільки вони будуть різними навіть в аналогічних підприємств, то доцільно було б на цьому акцентувати увагу.

Н.М. Ткаченко визначає доходи підприємства як збільшення економічних вигод у вигляді надходження активів або зменшення зобов'язань, які призводять до зростання власного капіталу (за винятком зростання капіталу за рахунок внесків (учасників) [53, с. 134]

Бланк І.А. зазначає, що процес формування доходів підприємства має фінансову сторону – виражає рух доданої вартості, - у грошовій формі. Тобто він визначає категорію дохід (виручку) як потів грошових коштів та

інших надходжень за певний період, отриманий від продажу продукції, товарів, послуг [7, с. 88].

Гончарук О.В., Книш М.І., Шопенко Д.В. [11, с. 149] дають таке визначення: дохід – це: 1) виручка від реалізації продукції за вирахуванням матеріальних і прирівняних до них витрат; 2) потік грошових та інших надходжень за одиницю часу

Бочаров В.В. [3, с.324] зазначає, що як економічна категорія дохід (виручка) є потоком грошових коштів та інших надходжень за певний період, отриманий від продажу продукції, товарів, послуг.

Значна увага до теоретичних аспектів висвітлення сутності доходів від реалізації товарів підприємства та їх оцінки приділяється тому, що, з одного боку, вони є результатом діяльності підприємства, свідчать про його досягнення, а з другого — виявляють передумови розвитку підприємства. У працях зарубіжних і вітчизняних економістів досліджено широке коло питань, пов'язаних з формуванням доходів від реалізації товарів, їх оцінкою та управлінням ними.

Дослідження поглядів науковців щодо трактування поняття "доходи від реалізації товарів" свідчить про їхнє розмаїття й неузгодженість, що підтверджується нижчевикладеним.

Так, А.М. Поддєрьогін при визначенні сутності доходу спирається на його сутнісні ознаки, які пов'язані з формуванням доданої вартості в частині виробництва товарів та послуг. Науковець пропонує для визначення доходу підприємства використовувати поняття «обсяг діяльності» [37, с. 135].

Також визначення поняття "доходу підприємства" наведено у фінансовому словнику-довіднику за редакцією М.Я. Дем'яненка, де серед його характеристик на перший план виступає якісна сторона господарської діяльності підприємства. "Дохід — це показник, що відображає якісну та кількісну сторону здійснення діяльності та є результатом реалізації усіх елементів зовнішніх і внутрішніх економічних відносин у процесі товарного виробництва та обміну [15, с. 347].

Зазначене визначення продубльоване в роботі Гончарука А.В. [11, с. 50]. Таке трактування поняття "доходу від реалізації товарів" до кінця відображає його зміст. Сутність показника «доходу від реалізації» виявляється в комплексності взаємодії певних фінансових відносин у процесі господарської діяльності. Від останніх залежить фінансова спроможність підприємства щодо забезпечення своєї поточної діяльності, подальшого розвитку, погашення лише короткострокових чи і довгострокових зобов'язань.

На думку А.Д. Шеремета, Р.С. Сайфуліна, Є.В. Негашева [60, с. 208] "дохід від реалізації" виражається у формуванні ресурсів підприємства і їхніх джерел в процесі провадження ним господарської діяльності.

Таким чином, підсумовуючи вищесказане, можна зазначити, що доходи підприємства - це кількісний показник, який характеризує обсяг продажу продукції, товарів або надання послуг.

Підсумовуючи різні варіанти підходів до наймовірнішої економічної сутності доходу, необхідно зауважити, що таке поняття як дохід є досить різносторонією категорією вивчення.

На нашу думку, доходи підприємства є одним з небагатьох найважливіших самостійних об'єктів, що потребують неупередженого поглиблення теоретичних і практичних основ та рекомендацій. Це визначається тією роллю, яку доходи відіграють у розвитку підприємства та формування кінцевих результатів його фінансової спроможності та діяльності. Доходи підприємства визначаються як економічна категорія, що являє собою сукупність економічних відносин, які виникають у процесі купівлі - продажу, тобто у переході матеріальних цінностей із сфери обертання у сферу особистого споживання, та характеризують масу проданих товарів у грошовій формі.

Уміння здійснювати ефективне управління підприємством, у тому числі й у плані досягнення необхідного рівня рентабельності, залежить, перш за все, від можливості формування доходів від реалізації товарів, а також від

доцільності здійснення тих чи інших видів діяльності, їх адаптації до умов розвитку підприємства, а також вимог, висунутих з боку зовнішніх суб'єктів господарювання, інвестиційного і податкового середовища. Це визначає першочергове практичне значення дослідження доходів від реалізації товарів в процесі розробки та функціонування системи управління на підприємстві [29].

Що стосується сьогодення, то трактування поняття доходу розкривається в різних нормативних документах, що наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування "дохід підприємства" у нормативних документах

Автор	Визначення
Податковий кодекс України [36]	Доходи – це загальна сума доходу платника податку від усіх видів діяльності, отриманого (нарахованого) протягом звітного періоду у грошовій, матеріальній або нематеріальній формах як на території України, її континентальному шельфі у виключно (морській) економічній зоні, так і за їх межами
НП(с)БО 1[43]	Доходи - збільшення економічних вигод у вигляді надходжень активів або зменшення зобов'язань, які призводять до зростання власного капіталу за звітний період
П(с)БО 15 [44]	Доходи – це збільшення економічних вигод у вигляді надходження активів або зменшення зобов'язань, які призводять до зростання власного капіталу (крім зростання капіталу за рахунок внесків учасників
МСФЗ 18 [32]	Дохід – це валове надходження економічних вигод протягом певного періоду, що виникає в ході звичайної діяльності підприємства, коли власний капітал зростає в результаті цього надходження, а не в результаті внесків учасників капіталу

Порівняння визначень цього поняття різними авторами та їх критична оцінка дає можливість сформулювати сутнісні характеристики поняття "дохід" підприємства торгівлі:

1. Даний показник формується в системі зовнішніх і внутрішніх економічних відносин підприємства і, відповідно під впливом комплексу факторів зовнішнього і внутрішнього характеру.

2. Дохід підприємства являє собою комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи економічних відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів.

3. Операційний дохід характеризує результати операційної діяльності підприємства в попередні періоди і одночасно визначає потенційні можливості економічного розвитку в перспективі.

4. Дохід характеризує фінансову спроможність підприємства, тобто забезпечення певного рівня фінансування операційної діяльності, подальшого розвитку та погашення зобов'язань.

5. Дохід підприємства визначається рівнем ділової активності і рентабельності, рівнем економічних ризиків підприємства.

Виділення основних кількісних характеристик змісту доходу від реалізації товарів дозволяє дати його наступне визначення: дохід підприємства торгівлі – це економічні вигоди, які забезпечують формування фінансової спроможності підприємства щодо фінансування своєї операційної діяльності для забезпечення подальшого розвитку та погашення своїх зобов'язань серед контрагентів.

Під доходом розуміють фінансовий показник, що визначається як сукупність вартості реалізованих товарів та наданих послуг. Дохід підприємства являє собою певну вартість, що сформована у процесі реалізації виробленої продукції, товарів або послуг, а також надходжень від позареалізаційних операцій, пов'язаних зі здійсненням його господарської діяльності [45, с. 208].

Роль доходів у розвитку підприємств торгівлі полягає у тому, що вони виступають одним із стимулів здійснення торгівельної діяльності та є первинним економічним показником. Основою життєдіяльності підприємств і галузей є створювана в них додана вартість, за рахунок якої відшкодовуються спожиті в них авансовані ресурси й інші витрати, а також формується дохід, одержання й максимізація якого є метою діяльності будь-якого підприємства. Від величини доданої вартості залежать масштаби

розширеного відтворення підприємств, відрахування ними коштів у державний і місцевий бюджети. Показники доходу й доданої вартості, що є складовими частинами більш загального результату господарської діяльності, - реалізації товарів - найчастіше виступають у якості цілей і мотивів їх діяльності.

Доходи підприємства торгівлі є його фінансовою базою, що забезпечує розв'язок наступних трьох найважливіших завдань:

1. Відшкодування всіх поточних витрат, пов'язаних зі здійсненням його господарської діяльності. Реалізація цього завдання забезпечує самоокупність поточної господарської діяльності підприємства.

2. Забезпечення виплат різних видів податкових платежів, що забезпечують формування засобів державного й місцевого бюджетів, позабюджетних фондів. Реалізація цього завдання забезпечує виконання фінансових зобов'язань підприємства торгівлі перед державою.

3. Формування прибутку підприємства торгівлі, за рахунок якого утворюються фонди виробничого розвитку, додаткового матеріального стимулювання персоналу, соціальних виплат, виплат власникам майна, резервний і т.п.

Самостійність, самоокупність, самофінансування вимагають, щоб розмір доходу підприємства перевищував витрати, необхідні для виконання їм своїх завдань, тобто отримання доходів підприємства є вихідною передумовою для його конкурентоспроможного функціонування.

Доходи підприємства розглядаються під різними кутами зору, згідно основних класифікаційних ознак (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація доходів підприємства торгівлі [7, с. 105]

Ознаки класифікації доходів підприємства	Види доходів підприємства по відповідним класифікаціям
1	2
1. Характер діяльності	1. Доходи від звичайної діяльності 2. Надзвичайні доходи

Продовження табл. 1.2.

1	2
2. Галузь торгівельної діяльності	1. Доходи від роздрібною торгівлі 2. Доходи від оптової торгівлі 3. Доходи від оптово-роздрібною торгівлі
3. Напрявлення господарської діяльності	1. Доходи від операційної діяльності 2. Доходи від інвестиційної діяльності 3. Доходи від фінансовою діяльності
4. Джерело формування	1. Доходи від реалізації товарів 2. Доходи від реалізації інших активів 3. Доходи від позареалізаційних операцій
5. Елементи формування доходів від реалізації товарів (послуг)	1. Комерційний дохід підприємства 2. Загальний дохід підприємства
6. Ідентифікація у процесі бухгалтерського обліку	1. Дохід, отриманий у звітному періоді 2. Дохід, підлягаючий отриманню, але не отриманий у звітному періоді 3. Дохід отриманий, але не підлягаючий отриманню у звітному періоді
7. Період формування	1. Доходи звітного періоду 2. Доходи майбутніх періодів
8. Характер оподаткування доходу	1. Оподаткований дохід 2. Дохід, не підлягаючий оподаткуванню
9. Ступінь оподаткування	1. Валовий дохід підприємства 2. Чистий дохід підприємства
10. Рівень для формування прибутку	1. Дохід, достатній для формування прибутку 2. Дохід, недостатній для формування прибутку

Як свідчать дані табл. 1.2 за характером діяльності підприємства торгівлі виділяють доходи від звичайної діяльності та надзвичайні доходи [5]:

- доходи від звичайної діяльності характеризують обсяг виручки за всіма традиційними для даного підприємства видами діяльності і господарським операціям.

- надзвичайні доходи характеризують обсяг платежів для відшкодування збитків від надзвичайних подій (наприклад, платежі від страхових компаній).

За галузями торгівельної діяльності доходи підприємства розділяються відповідно до класифікаторів видів економічної діяльності в такий спосіб [8]:

- доходи від роздрібної торгівлі.
- доходи від оптової торгівлі.
- доходи від оптово-роздрібної торгівлі.

Такий підхід до класифікації доходів, на нашу думку, є досить умовним і залежить від сфери діяльності підприємства. Тому більш доцільним є класифікація доходів за напрямками господарської діяльності. Доходи підприємства відповідно до діючих національних стандартів бухгалтерського обліку підрозділяються на наступні види [42]:

- доходи від операційної діяльності. До них відносять доходи від реалізації товарів і наданих платних послуг покупцям від реалізації інших видів оборотних активів, отримані штрафи, пені, та ін.;
- доходи від інвестиційної діяльності. До них відносять доходи від реалізації інструментів фінансового інвестування, необоротних активів різних видів, майнових комплексів від неопераційних курсових різниць, та ін.
- доходи від фінансової діяльності. До них відносять отримані дивіденди за акціями, відсотки від облігацій і наданим позикам, доходи від спільної діяльності (від участі в капіталі), та ін.

За джерелами формування доходи підприємства поділяються в такий спосіб [16]:

- доходи від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);
- доходи від реалізації інших видів активів (оборотних і необоротних)
- доходи від позареалізаційних операцій (не пов'язаних із продажем активів).

За елементами формування доходів від реалізації товарів виділяють два основні їхні види - комерційний і загальний дохід [46]:

- комерційний дохід підприємства являє собою суму реалізованої господарської надбавки, що виступає як різниця між цінами купівлі і продажу. На підприємствах торгівлі цей вид доходу є найбільш важливий у системі формування прибутку;

- загальний дохід підприємства являє собою всю суму виторгу, що надійшов за продані товари у відповідному періоді.

По розглянутому періоду формування виділяють [12]:

- доходи звітного періоду. Вони характеризують усі види доходів підприємства, що відносяться до розглянутого звітного періоду;
- доходи майбутніх періодів. Вони характеризують ті види отриманих господарським підприємством доходів, які до звітного періоду не відносяться.

За ідентифікацією в процесі бухгалтерського обліку виділяють [16]:

- дохід, що підлягає одержанню й отриманий у звітному періоді;
- дохід, що підлягає одержанню, але не отриманий у звітному періоді;
- дохід отриманий, але не підлягаючий одержанню у звітному періоді.

За характером оподаткування виділяють [8]:

- оподатковуваний дохід;
- дохід, не підлягаючий оподаткуванню. Даний вид доходів регулюється законодавством.

За ступенем податкового очищення сукупний дохід підприємства тогівлі поділяється на 2 види [42]:

- валовий дохід підприємства. Він являє собою загальну суму всіх доходів підприємства по різних напрямкам його діяльності і видам господарських операцій на протязі розглядаемого періоду до сплати податків, що входять до його складу;
- чистий дохід підприємства. Він являє собою різницю між сумою валового доходу підприємства і сумою податків, що сплачуються за рахунок доходу (податок на додану вартість, акцизний збір і т.п.). У практиці господарської діяльності у складі чистого доходу підприємства виділяють чистий комерційний дохід (суму реалізованих господарських надбавок за мінусом податків, що входять у ціну товарів).

За рівнем достатності для формування прибутку виділяють [16]:

- дохід, достатній для формування прибутку;

- дохід, недостатній для формування прибутку.

Такий розподіл доходів дозволяє сформувати систему критеріальних оцінок для здійснення господарської діяльності підприємства в цілому й окремих його операцій.

Основні дефініції, що характеризують доходи підприємства торгівлі наведені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Основні дефініції, що характеризують доходи підприємства торгівлі [32, 43, 44]

Дефініція	«Доходи»	«Валові доходи платника податку»	«Комерційний дохід від реалізації»
1. Економічна сутність	Збільшення активу або зменшення зобов'язання, що зумовлює зростання власного капіталу (за винятком зростання за рахунок внесків учасників підприємства) за умови, що оцінка доходу може бути достовірно визначена	Загальна сума доходу від усіх видів діяльності, отриманого (нарахованого) протягом звітного періоду в грошовій формі, матеріальній або нематеріальній формах, як на території України, так і за її межами	Обсяг господарських націнок та знижок отриманих від товарів реалізованих у звітному періоді
2. Вид обліку	Бухгалтерський	Податковий	Управлінський
3. Місце відображення	Рахунки бухгалтерського обліку, фінансова звітність (Форма №2 "Звіт про сукупний дохід")	Декларація про податок на прибуток платника податку	Субрахунки бухгалтерського обліку, внутрішні реєстри накопичення інформації
4. Нормативна регламентація	НП(С)БО №1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"; НП(С)БО №15 "Доход"	Податковий кодекс України	Не регламентується

Як видно з табл. 1.3, існування трьох видів обліку (бухгалтерського, податкового та управлінського) обумовлює різне тлумачення доходів підприємства.

Таким чином, на нашу думку, поняття «дохід» в торгівлі доцільно розглядати як збільшення економічних вигод на основі одержання

підприємством певних активів чи зменшення обсягів зобов'язань, які зумовлюють збільшення сум власного капіталу (за мінусом збільшення сум капіталу із внесків власників або учасників). Дохід підприємства є визначальним показником його фінансового-економічного розвитку. Саме за рахунок даного джерела формування фінансових ресурсів відбувається в основному фінансування поточних витрат підприємства.

1.2. Управління доходами підприємства торгівлі: сутність, завдання, принципи та функції

Кожне підприємство незалежно від масштабів потребує формування ефективної системи управління, від якої, у значній мірі, залежить успіх господарської діяльності. Відповідно до загальних постулатів теорії менеджменту, управління можна визначити як свідомий вплив людини на об'єкти та процеси, а також участь в них людей, що здійснюється з метою надати певну спрямованість господарській діяльності та одержати результати [34].

На думку Пісчасова Ф., управління доходами розглядається як одна із функціональних стратегій, яка орієнтована на створення економічних умов для відшкодування постійних та змінних операційних витрат підприємства, повної і своєчасної сплати всіх видів податків та обов'язкових платежів і забезпечення отримання цільового чистого прибутку [42].

Лігоненко Л.О. вважає, що управління доходами спрямоване на створення економічних умов, що забезпечують відшкодування постійних витрат підприємства торгівлі, покриття змінних витрат, які залежать від обсягу реалізації продукції, повної і своєчасної сплати всіх видів податків, обов'язкових платежів та забезпечення отримання цільового прибутку [25].

Бланк І.О. управління доходами підприємства визначає як процес регулювання їх обсягу та структури, використовуючи систему конкретних

методів і прийомів менеджменту та економічного аналізу. Систему організаційного забезпечення управління доходами вчений визначає як взаємозалежну сукупність внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємства, які забезпечують розроблення й прийняття управлінських рішень щодо окремих аспектів формування доходів та несуть відповідальність за результати цих рішень [7].

Поддєрьогін М.О. відзначає, що головною метою управління доходами підприємства торгівлі є забезпечення прибутковості та збільшення добробуту власників підприємств на поточний момент та у перспективі. Ця мета повинна забезпечувати одночасно гармонізацію інтересів власників з інтересами держави і персоналу підприємства [38].

Виходячи з головної мети, система управління доходами дає змогу вирішувати такі завдання [43]:

- забезпечення максимізації розміру прибутку, що формується відповідно до ресурсного потенціалу підприємства;
- забезпечення оптимальної пропорційності між рівнем доходів і допустимим рівнем ризику;
- забезпечення виплат необхідного рівня прибутку на інвестований капітал власникам підприємства;
- забезпечення формування відповідного обсягу фінансових ресурсів за рахунок доходів відповідно до завдань розвитку підприємства на майбутній період;
- забезпечення постійного зростання ринкової вартості підприємства;
- забезпечення ефективної мотивації праці.

Також в фінансовій та економічній літературі можна виділити підходи, які докорінно відрізняються від вищеперлічених. Науковці Гриньова В.М., Коюда В.О. управління доходами розглядають через призму операційних процесів та аналізу досягнення показників діяльності [14].

Гончарук О.В., Книш М.І. та Шопенко Д.В. під управлінням доходами розглядає систему побудови управлінського обліку з метою оперативного аналізу, планування та контролю за формування доходів від різних видів діяльності [11]. Недоліком даного підходу є те, що при розкритті змісту управління доходами недостатньо розкривається фінансовий аспект.

Литвин М.І. характеризує зміст управління доходами наступним чином: це процес послідовної аналітично-економічної роботи, пов'язаної з аналізом та контролем за формування та перерозподілом отриманих доходів від різних видів діяльності [23]. Даний науковець формалізує управління доходами суто до аналітичного вигляду, що не може бути вірним.

Науковець Ліхачьов А.В., визначаючи управління доходами зводить їх лише до однієї складової – виручки від реалізації товарів, робіт, послуг, а також надходжень від інших видів діяльності підприємства [24]. Даний підхід є надто звуженим і в повній мірі не може розкрити сутність управління доходами.

Таким чином, об'єднуючи результати критичного аналізу змісту управління доходами по вищенаведеним підходам, можна виділити власні сутнісні характеристики даного процесу:

- управління доходами є реалізацією економічних відносин у процесі здійснення операційного циклу підприємства;
- управління доходами реалізується через комплекс взаємопов'язаних інструментів та засобів фінансового, техніко-технологічного, маркетингового, інформаційного та кадрового забезпечення;
- управління доходами покликане забезпечити формування необхідних обсягів діяльності підприємства, що дозволить йому не лише покривати поточні витрати, а й стабільно отримувати певну суму цільового прибутку, який буде відповідати вимогам (нормам доходності власника) на вкладений капітал;
- управління доходами передбачає перерозподіл отриманих надходжень в рамках визначеної політики розвитку підприємства.

На нашу думку, узагальнюючи всі вищенаведені сутнісні характеристики, можна дати наступне авторське визначення поняття «управління доходами підприємства»: управління доходами підприємства – це комплекс взаємопов’язаних інструментів та засобів фінансового, техніко-технологічного, маркетингового, інформаційного та кадрового забезпечення процесу формування певних обсягів діяльності та перерозподілу отриманих надходжень в рамках визначеної політики розвитку підприємства.

Визначаючи теоретичні аспекти управління доходами варто детально зупинитися на обґрунтуванні його мети та завдань.

Метою управління доходами підприємства торгівлі є забезпечення стабільних фінансових потоків за певними видами господарської діяльності, що дозволяє забезпечувати необхідний рівень прибутковості та інвестиційного розвитку.

Можна побудувати наступну блок-схему мети управління доходами підприємства (рис. 1.1).

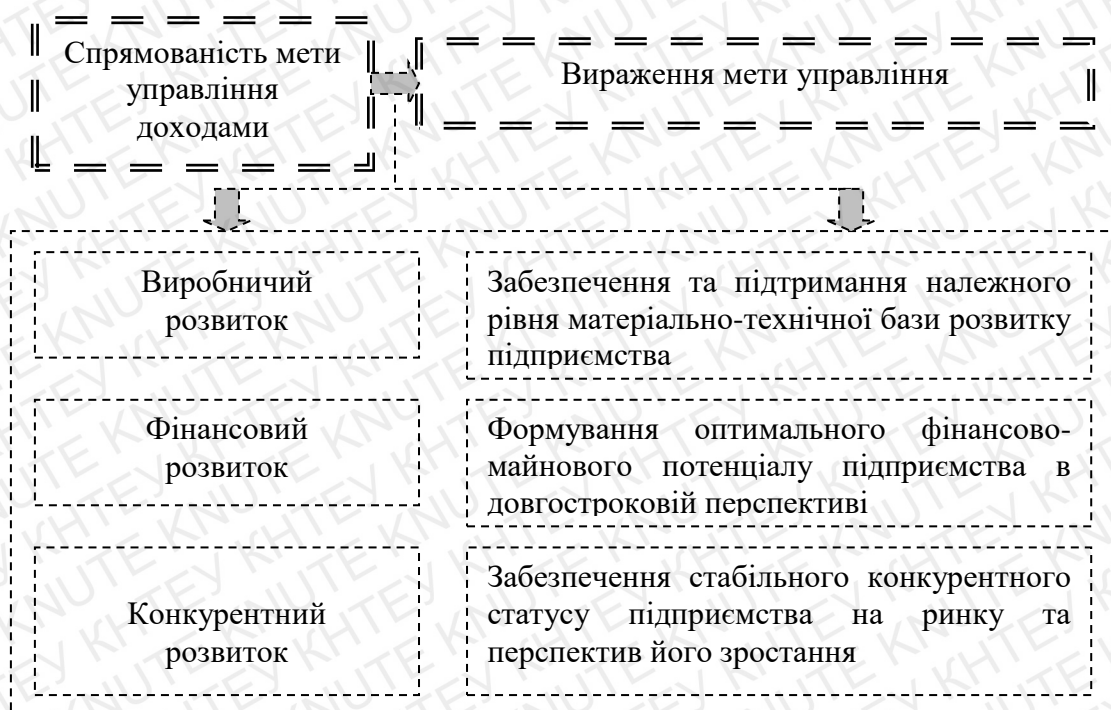


Рис. 1.1. Блок-схема мети управління доходами підприємства торгівлі*

*Джерело: складено автором за [8, 12, 34]

Мета управління доходами передбачає вирішення ряду завдань управління. Охарактеризуємо деякі наукові підходи до визначення завдань управління доходами.

Бланк І.О. під завданням управління доходами розуміє конкретизований напрямок досягнення (реалізації) мети управління. Науковець виокремлює наступні завдання в управлінні доходами [7]:

- формування достатнього обсягу надходжень, що забезпечують задані темпи економічного розвитку підприємств. Ця задача реалізується шляхом визначення потреби в певних цільових обсягах реалізації товарів та послуг, оптимізації співвідношення окремих видів ресурсів і залучення найбільш ефективних їхніх різновидів з позицій рівня продуктивності і потенційної доходності.

- забезпечення максимальної доходності та прибутковості (рентабельності) використовуваних засобів управління продажем товарів і послуг.

- забезпечення мінімізації фінансового ризику. Якщо рівень прибутковості (рентабельності) заданий чи спланований заздалегідь, важливою задачею є зниження рівня фінансового ризику чи операцій видів діяльності, що забезпечують досягнення цієї прибутковості (рентабельності). Така мінімізація рівня ризиків може бути забезпечена шляхом диверсифікованості господарських операцій і напрямків діяльності підприємств, пов'язаних з формуванням доходів; запобігання окремих видів фінансових ризиків: ефективних форм їхнього внутрішнього і зовнішнього страхування.

На нашу думку, в даному підході бракує завдань, що забезпечують довгострокові перспективи розвитку підприємства. Однак, дане визначення максимально відображає загальний цикл основних етапів управління доходами.

Науковець Ліхачьов А.В. під завданнями управління доходами характеризує концептуальні управлінсько-технологічні напрямки в

управлінні доходами [24]. Він виокремлює наступні завдання:

- поточний оперативний аналіз доходів від різних видів діяльності, їх динаміки та структури;
- планування обсягу доходів;
- координація напрямків роботи по підвищенню ефективності формування доходів;
- контроль за формуванням доходів.

Завдання управління доходами, Ліхачьовим А.В., не відображають перспектив розвитку підприємства на ринку, тобто його конкурентного статусу.

Всі перелічені завдання управління доходами можна узагальнити у вигляді блок-схеми (рис. 1.2).

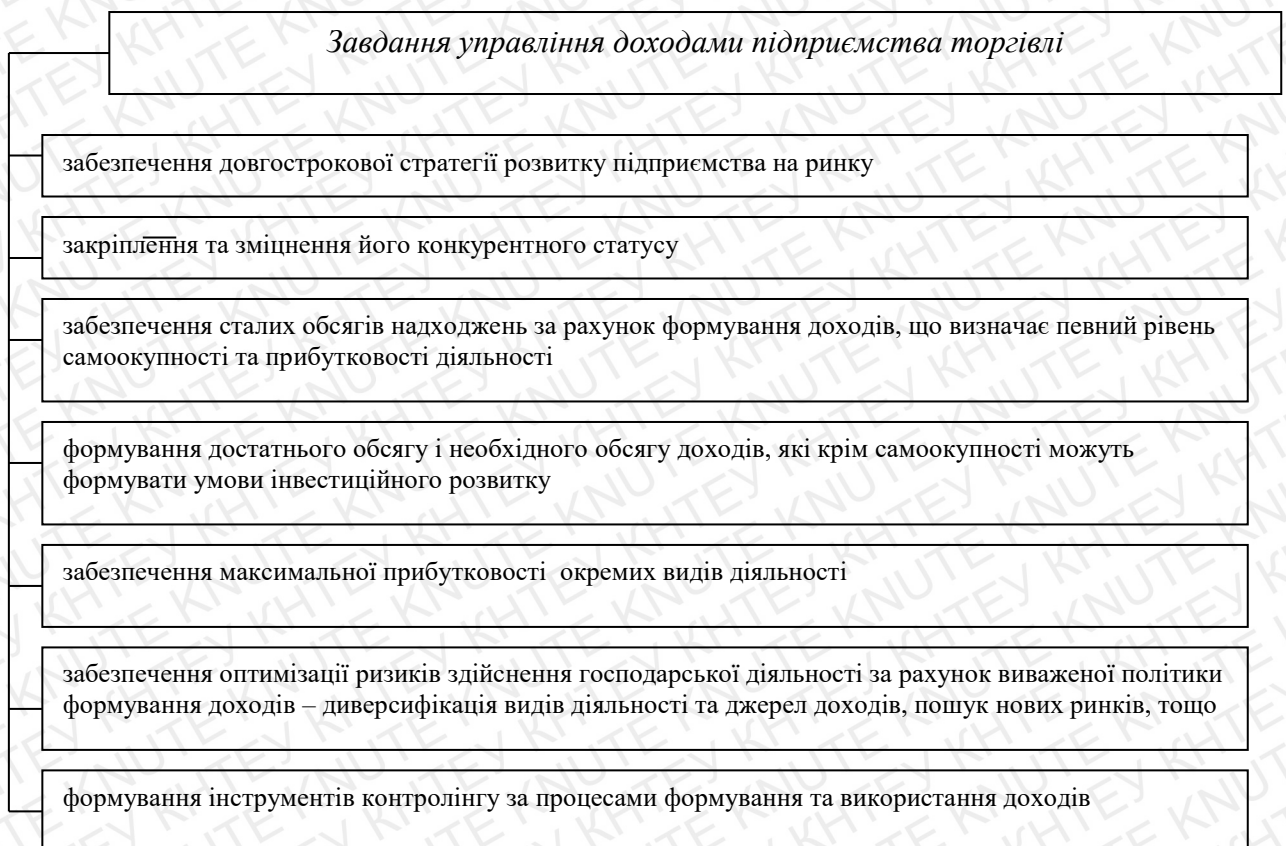


Рис. 1.2. Завдання управління доходами підприємства [24]

В процесі формування завдань управління доходами підприємства визначаються і функції управління. Охарактеризуємо основні підходи до

визначення функцій управління доходами.

Бланк І.О. визначає наступні функції управління доходами [6]:

- організаційна функція забезпечення розвитку підприємства;
- стимулююча функція, що полягає у процесах підтримання фінансової рівноваги;
- аналітична функція – полягає у проведенні аналізу доходів;
- функція планування – визначення потреб у формуванні доходів та планування джерел їх отримання;
- функція контролю – оперативний контроль в процесі управління доходами.

В підході Поддєрьогін М.О. [37], основними функціями управління доходами є:

- аналіз динаміки та структури доходів;
- планування обсягу та складу доходів;
- контроль за формуванням доходів.

У науковця Виочин І.В. [8] функціями управління доходами є:

- аналіз, планування, координація та контроль формування та перерозподілу отриманих доходів. Вона виділяє наступні функції управління доходами підприємства торгівлі: аналіз, планування та контроль. На наш погляд, зазначені функції доцільно включити до загального переліку функцій, які відобразимо за допомогою схеми (рис. 1.3).

На наш погляд, управління доходами повинне включати весь можливий спектр різноманітних функцій. Зокрема, у підходах вищеперелічених авторів не вистачає ряду функцій, що пов'язані з оптимізацією формування структури доходів, забезпечення відповідності обсягу та складу доходів перспективам підприємства на ринку, підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

Розробка політики управління доходами підприємства передбачає попереднє дослідження процесу формування доходів, визначення основних

тенденцій та закономірностей, виявлення та кількісну оцінку факторів, що обумовлюють обсяг та рівень доходів.



Рис. 1.3. Функції управління доходами підприємства торгівлі [6, 8, 39]

*Джерело: складено автором за [6, 8, 39]

Процес управління доходами базується на наступних принципах:

1.Програмно-цільовий принцип, відповідно до якого зростання доходів має бути підкорене виконанню чітко визначеної мети та розробленої на її основі програми реалізації.

2.Принцип комплексності, який передбачає узгодженість управління доходами з іншими показниками діяльності і, головне, з основним результативним показником, який характеризує ефективність господарювання, - прибутком підприємства.

3.Принцип науковості, вимогою якого є постійне удосконалення методології аналізу та планування доходів, на базі використання економіко – математичного моделювання, побудови імітаційних та оптимізаційних моделей, урахування впливу негативних збурень у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

4. Принцип неперервності, дотримання якого передбачає узгодженість рішення поточних та перспективних завдань управління доходами в єдиний управлінський процес [44].

Дохід являється основним показником господарської діяльності підприємства торгівлі на основі якого розраховуються показники ефективності, які характеризують якість роботи підприємства.

Управління доходами підприємства торгівлі в умовах кризи пропонується послідовно здійснювати за такими етапами: створення інформаційної бази для прийняття управлінських рішень; проведення аналізу обсягу та складу отриманих доходів, чинників, які визначають їх розмір та рівень; розробка політики управління доходами; обґрунтоване планування доходів; формування оптимального варіанту плану доходів підприємства.

Невід'ємною складовою сучасного управління доходами є автоматизація та інформатизація цього процесу. Розглянемо її особливості.

В даний час на ринку комп'ютерних програм є універсальні аналітичні програми і спеціальні, які можна використати при плануванні доходів для покращення управління на господарських підприємствах.

Система «1С-АФСП». Як початкова інформація для фінансового аналізу вона використовує дані зовнішньої бухгалтерської звітності: баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів. Для забезпечення порівнянності даних у разі зміни в правилах і формах звітності в програмі реалізований механізм трансформації початкових форм в аналітичні форми, статті яких мають однаковий економічний зміст на будь-яку звітну дату.

Система БЕСТ-Ф призначена як для оперативного аналізу власної фінансово-господарської діяльності, так і для проведення незалежної зовнішньої експертизи і аналізу економічного стану підприємства з метою розробки стратегії його розвитку. Вона об'єднує можливості електронної таблиці і бази даних, може обробляти різну інформацію [4].

Модуль «Фінансовий аналіз» системи «Галактика» (корпорація «Галактика») адресований керівникам і фахівцям фінансових служб. Основні завдання, що вирішуються в ній, - оцінка фінансового стану підприємства і перспектив його подальшого розвитку з орієнтацією на підприємства всіх форм власності, у тому числі і з особливостями представлення звітності за міжнародними стандартами.

Таким чином, управління доходами підприємства торгівлі – це комплекс взаємопов'язаних інструментів та засобів фінансового, техніко-технологічного, маркетингового, інформаційного та кадрового забезпечення процесу формування певних обсягів діяльності та перерозподілу отриманих надходжень в рамках визначеної політики розвитку підприємства. Метою управління доходами підприємства є забезпечення стабільних фінансових потоків за певними видами господарської діяльності, що дозволяє забезпечувати необхідний рівень прибутковості та інвестиційного розвитку. Господарським підприємствам для ефективної реалізації наданого їм права самостійно формувати доходи від продажу товарів потрібно кардинально змінити практику управління ефективністю закупівель товарів та підходи до цінової політики на господарські послуги. Оскільки важливе місце в управлінні доходами підприємства посідає аналіз їх обсягу та складу, то для вдосконалення управління в нинішніх умовах економіки необхідно, щоб підприємства використовували універсальні комп'ютерні програми з широкими можливостями відповідно до вимог об'єктивних економічних законів в сучасних умовах. Для отримання більш точних планових показників буде доцільно використовувати окремі методи планування доходів. Щодо пошуку достатніх резервів, то на нинішньому етапі розвитку економіки це є найважливішою задачею для кожного підприємства.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління доходами підприємства торгівлі

Розглянемо основні методичні підходи аналізу доходів підприємства торгівлі.

Вчені Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакова Н.О., Козін С.В. пропонують аналізувати обсяги доходів підприємства за наступним алгоритмом [27, 20]: формування інформаційної бази, проведення аналізу, формування висновків аналізу.

Науковці Марцин В.С. та Ортинська В.В. також пропонують доповнювати аналіз доходів аналізом впливу мікро- та макромаркетингового середовища на обсяги діяльності підприємства [31, 35].

Муромцев С. та Садеков А.А. акцентують увагу на використанні методів факторного аналізу при визначенні впливу мов внутрішнього та зовнішнього середовища на формування обсягу та структури доходів підприємств [33, 47].

Базуючись на існуючих наукових підходах до аналізу доходів підприємства, можна виділити наступні етапи аналітичної роботи (рис. 1.4).

Аналіз доходів підприємства торгівлі здійснюється за такими етапами:

1. Аналіз загального обсягу та складу доходів підприємства. На цьому етапі аналітичної роботи визначаються загальний обсяг доходів підприємства, його абсолютна та відносна зміна порівняно з попередніми періодами. Аналізується склад доходів, тобто питома вага окремих джерел формування доходів в їх загальному обсязі (від реалізації, іншої реалізації, позареалізаційних операцій тощо).

2. Аналіз обсягу та джерел формування валового доходу (від реалізації товарів) підприємства торгівлі. Цей етап аналітичної роботи передбачає вивчення основних джерел формування доходу (реалізація товарів, дрібний опт, операції з тарою, операції з перемірюванням тканин, платні послуги

тощо), обсяг формування доходів від кожного джерела, питому вагу в загальному обсязі доходів.

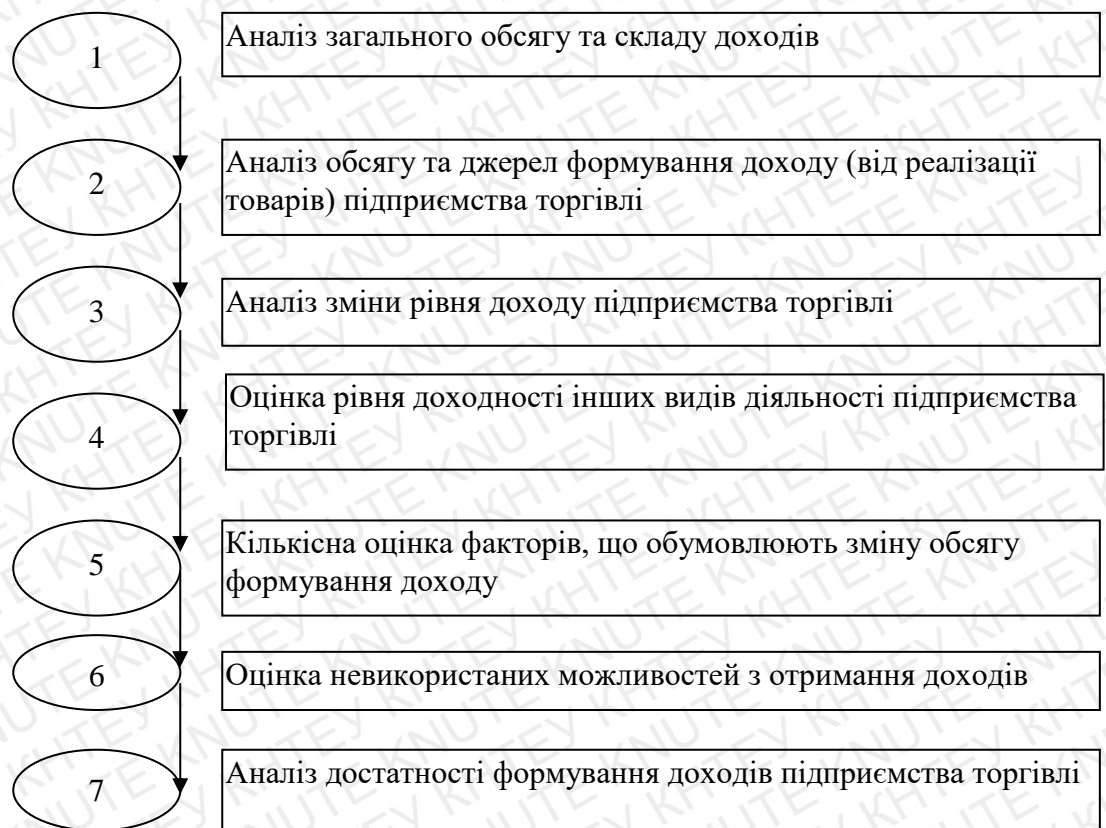


Рис. 1.4. Основні етапи аналізу доходів підприємства торгівлі*

*Джерело: розроблено автором за [33, 47]

3. Аналіз зміни рівня доходу підприємства торгівлі. На цьому етапі визначається рівень валового доходу та розраховується його зміна порівняно з попереднім періодом. Об'єктом аналізу може бути також рівень господарської націнки у відсотках до ціни закупівлі товарів.

4. Оцінка рівня доходності інших видів діяльності підприємства. На цьому етапі аналітичної роботи розраховуються та аналізуються в динаміці відносні показники отримання доходів від інших видів діяльності підприємства: інвестиційної, посередницької, фінансової, орендної тощо. Рівень доходності інших видів діяльності порівнюється з рівнем доходу для визначення пріоритетних напрямів розвитку підприємства, його

диверсифікації. Порівняння та оцінка здійснюються за допомогою розрахунків доходності витрат (співвідношення між сумами доходів та витрат) та доходності активів (обсяг формування доходів на одиницю активів, що використовуються) різних видів діяльності підприємства.

5. Кількісна оцінка факторів, що обумовлюють зміну обсягу формування доходу. Цей етап дослідження передбачає:

- вивчення впливу на величину доходу таких факторів, як обсяг товарообороту (у фактичних та зіставних цінах) та середній рівень доходу шляхом застосування методу ланцюгових підстановок або індексного методу;

- кількісну оцінку впливу на середній рівень доходу структурних зрушень, а саме: асортиментної структури товарообороту, складу товарообороту за формою продажу, складу постачальників (каналів отримання товарів) шляхом застосування методу відсоткових чисел.

Залежність між обсягом та рівнем доходів торгового підприємства та фактори, що їх обумовлюють, можуть бути встановлені також на базі проведення кореляційно-регресивного аналізу. На завершення факторного аналізу результати окремих розрахунків узагальнюють.

6. Оцінка невикористаних можливостей з отримання доходів. Для виконання цього етапу аналітичної роботи потрібна інформація про ціни продажу окремих видів та різновидів товарів на підприємствах-аналогах та конкурентних або інформація про ціни придбання за альтернативними каналами товаропостачання. При наявності такої інформації розраховуються невикористані можливості зростання доходів підприємства за рахунок удосконалення політики товаропостачання (зменшення ціни закупівлі) або цінової політики використання можливостей збільшення цін реалізації. Оцінка невикористаних можливостей з отримання доходів проводиться вибірково, за товарними групами, що мають для підприємства найбільш вагоме значення.

7. Аналіз достатності формування доходів. Достатність формування доходів оцінюється в цілому за підприємством на основі аналізу напрямів використання отриманих доходів (на оплату податків, покриття постійних та змінних витрат, формування чистого прибутку). Для цього визначаються обсяги, динаміка та питома вага кожного напрямку використання доходів у загальному обсязі їх формування, аналізуються показники доходності витрат та прибутковості доходів. Оцінка достатності формування доходів дозволяє зробити висновок щодо виконання вимог самоокупності та самофінансування розвитку торгового підприємства [33].

На етапі формування інформаційного забезпечення визначається перелік форм фінансової, статистичної та управлінської звітності, на основі яких можливе проведення аналізу. До основних форм фінансової звітності відноситься форма 2 «Звіт про сукупний дохід». Дана форма дає можливість проаналізувати лише загальні обсяги доходів, а також обсяги доходів від операційної та поза операційної діяльності. Статистичні форми №1-Опт та №1-Торг є спеціальними формами, що відображають динаміку обсягу та структури товарообороту, що виражає обсяги доходів від операційної діяльності. Форма №1-Торг використовується здебільшого для аналізу загальних обсягів виручки в розрізі оптових та роздрібних продажів без розбиття на номенклатури (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Інформаційне забезпечення аналізу доходів підприємства торгівлі [8, 10]

Документ	Вид звітності	Періодичність формування	Аналітичні можливості для проведення аналізу
1	2	3	4
Форма №2 «Звіт про сукупний дохід»	Фінансова	Щоквартально, щорічно	Аналіз загальних обсягів виручки від продажу товарів, робіт, послуг (без ПДВ)
Форма №1-Опт	Статистична	Щоквартально, щорічно	Аналіз загальних обсягів доходів, складу доходів в розрізі опту (з тарою та без тари), складу та структури доходів в розрізі товарів, аналіз запасів

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4
Форма №1-Торг	Статистична	Щоквартально, щорічно	Аналіз загальних обсягів доходів, складу доходів в розрізі роздрібу (з тарою та без тари)
Комерційні звіти (продаж)	Управлінська	Щоденно, щотижня, щодаки, щомісяця, щороку	Аналіз обсягів, складу та структури доходів в розрізі товарних груп, асортиментних позицій, складів, контрагентів та інших центрів (в залежності від завдань управління)

Також дана форма містить загальний аналіз складу товарних запасів у вартісному виразі. Форма №1-Опт містить показники оптової та роздрібною реалізації, складу товарних запасів підприємства в розрізі товарного асортименту по групах у вартісному виразі.

Для реалізації завдань управління найбільш інформативною для проведення аналізу є, звісно, управлінська звітність. Вона дає широкі можливості деталізації аналізу, що дозволяє виявити тенденції у зміні обсягів та структури доходів за різними центрами - контрагенти, склади, матеріально-відповідальні особи, філії, асортиментні позиції. Також перевагою управлінської звітності є її оперативність.

Наступним етапом формування системи аналізу є вибір методів аналізу та основних методичних підходів. На сьогодні в економічній літературі виділяють наступні методи аналізу :

1) Методи економіко-статистичного аналізу:

- аналіз динаміки доходів (абсолютні, відносні та середні відхилення, темпи росту, приросту,);
- аналіз товарно-групової структури доходів (показники питомої ваги, відхилення по структурі);
- аналіз індексів доходів (коефіцієнти співвідношення доходів з іншими показниками – витратами, чисельністю працюючих, тощо).

2) Факторно-аналітичні методи:

- методи елімінування, абсолютних та відносних різниць, інтегральний, логарифмічний методи (визначається вплив факторів на показники доходів за інших незмінних умов);

- розрахунок коефіцієнтів еластичності доходів (співвідношення темпів приросту – з фондом оплати праці, собівартістю реалізації, оборотних активів, витратами обігу, тощо).

3) Методи математичного моделювання:

- побудова лінійних та нелінійних рівнянь залежності доходів від факторів на основі прямої залежності факторів;

- побудова систем рівнянь і нерівностей, що описують динаміку доходів.

4) Методи кореляційно-регресійного аналізу:

- аналіз часових трендів розвитку доходів підприємства;

- побудова лінійних і нелінійних функцій, їх систем, що виражають непряму залежність доходів від досліджуваних факторів;

- кластерний аналіз доходів за об'єктами (товари, контрагенти, склади) в залежності від визначеного фактора [42, 56] .

Успіхи підприємства в реалізації товарів та послуг значною мірою залежить від ефективності його цінової та маркетингової політики. Рівень встановлених цін порівняно з середньо ринковим та цінами конкурентів обумовлює економічну зацікавленість покупців у придбанні товарів певного підприємства.

Обсяг доходу є функцією від ціни реалізації товарів (Π) та кількості придбаних товарів (K):

$$T = f(\Pi, K) = \sum \Pi_i * K_i, \quad (1.1)$$

де, n - кількість різновидів товарів, що реалізуються.

Зростання обсягу доходу можливо при :

- зростанні ціни реалізації окремих видів товарів, хоча можливості використання цього резерву обмежені конкурентною ціною реалізації відповідних товарів;

- зниженні ціни реалізації окремих видів товарів при умові зростання кількості реалізованих товарів за рахунок залучення додаткових покупців або зростання обсягу придбання товарів одним покупцем.

Обсяг доходу підприємства залежить від наявності товарної пропозиції (надходження товарів), обсягів товарних запасів та їх зміни протягом певного періоду, обсягів іншого вибуття товарних ресурсів.

Вплив цих факторів на обсяг доходу відображає балансове рівняння - "товарний баланс":

$$З_{п}+Н=P+B^0+З_{к}, \quad (1.2)$$

де $З_{п}$ - запаси на початок періоду, $Н$ - надходження товарів, P - реалізація (операційний дохід), $З_{к}$ - запаси на кінець періоду, B^0 - інші вибуття.

Нормальний розвиток торгівлі може здійснюватись тільки при постійному збільшенні товарного потоку, що забезпечується регулярним надходженням товарів від підприємств-виробників, гуртових підприємств та об'єднань, інших постачальників товарів. Скорочення обсягів надходження товарів в зв'язку з погіршенням стану товарної пропозиції або в зв'язку з фінансовими труднощами торговельного підприємства (дефіцит обігових коштів для фінансування закупівлі товарів) призводять до зниження обсягів доходу підприємства.

Одним з вагомих факторів, які обумовлюють обсяги доходу, є наявність персоналу відповідного складу та кваліфікації для реалізації певної маси товарів, створення умов для забезпечення необхідного рівня продуктивності праці.

Залежність між обсягом доходу, чисельністю та складом персоналу підприємства, рівнем продуктивності їх праці відображає наступна модель:

$$T = \frac{\text{Ч}_{\text{топ}} * \text{В}}{\text{ПВ}_{\text{топ}}} * 100, \quad (1.3)$$

де $\text{Ч}_{\text{топ}}$ - середньоспискова чисельність торгово-оперативного персоналу підприємства, $\text{ПВ}_{\text{топ}}$ - питома вага торгово-оперативного персоналу в загальній чисельності персоналу, %, В - середній виробіток одного працівника підприємства.

Зростання обсягів доходу підприємства може бути забезпечене за рахунок:

- збільшення чисельності торгово-оперативного персоналу підприємства;
- скорочення питомої ваги в складі персоналу апарату управління, допоміжного та обслуговуючого персоналу;
- зростання продуктивності праці персоналу підприємства, тобто середнього обсягу реалізації товарів та послуг одним працівником підприємства, при умові збереження якості обслуговування покупців.

Методом ланцюгової підстановки або інтегральним методом можна підрахувати, якою мірою вплинули на обсяг роздрібного доходу зміна чисельності робітників, їх складу і продуктивності праці.

Використання результатів вивчення факторів в процесі управління доходом передбачає:

- найбільш детальну систематизацію факторів;
- встановлення кількісного або логічного зв'язку між факторами та обсягом доходу;
- визначення граничних оцінок дії кожного фактора;

- діагностику ситуацій, при яких фактори сприяють зростанню доходу та не сприяють йому;
- визначення області стійкості (незалежності) обсягів доходу при змінах характеру окремих факторів, а також часовий лаг запізнення, що має вплив на змінювання факторів;
- виконання варіантних розрахунків плану доходу, розробку сценаріїв розвитку доходу, враховуючи ймовірну зміну факторів.

Здійснюючи оцінку регульованих факторів, слід враховувати, що через їхню неоднорідність, вони по-різному впливають на обсяг доходу підприємства. Визначення характеру дії різних факторів на показник доходів значно полегшить роботу підрозділів торговельних підприємств та служб, які здійснюють розробку стратегії регулювання роздрібного доходу та проведення контролю зі її впровадженням в життя.

Зростання обсягів доходу підприємства може бути забезпечене за рахунок:

- збільшення чисельності торгово-оперативного персоналу підприємства;
- скорочення питомої ваги в складі персоналу апарату управління, допоміжного та обслуговуючого персоналу;
- зростання продуктивності праці персоналу підприємства, тобто середнього обсягу реалізації товарів та послуг одним працівником підприємства, при умові збереження якості обслуговування покупців.

Методом ланцюгової підстановки або інтегральним методом можна підрахувати, якою мірою вплинули на обсяг роздрібного доходу зміна чисельності робітників, їх складу і продуктивності праці.

Використання результатів вивчення факторів в процесі управління доходом передбачає:

- найбільш детальну систематизацію факторів;

- встановлення кількісного або логічного зв'язку між факторами та обсягом доходу;
- визначення граничних оцінок дії кожного фактора;
- діагностику ситуацій, при яких фактори сприяють зростанню доходу та не сприяють йому;
- визначення області стійкості (незалежності) обсягів доходу при змінах характеру окремих факторів, а також часовий лаг запізнення, що має вплив на змінювання факторів;
- виконання варіантних розрахунків плану доходу, розробку сценаріїв розвитку доходу, враховуючи ймовірну зміну факторів.

Здійснюючи оцінку регульованих факторів, слід враховувати, що через їхню неоднорідність, вони по-різному впливають на обсяг доходу підприємства. Визначення характеру дії різних факторів на показник доходів значно полегшить роботу підрозділів господарських підприємств та служб, які здійснюють розробку стратегії регулювання роздрібного доходу та проведення контролю зі її впровадженням в життя.

Отже, на обсяги та структуру доходу впливають ряд факторів, які можна відносити до внутрішніх та зовнішніх. Внутрішні (регульовані) фактори залежать від специфіки діяльності підприємства і підприємство має можливість здійснювати на них регулюючий вплив. Зовнішні (нерегульовані) фактори визначаються специфікою розвитку зовнішнього середовища підприємства. Аналіз доходів на господарському підприємстві передбачає формування інформаційно-аналітичного забезпечення, методичного інструментарію та механізму обґрунтування і оптимізації результатів.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ТОВ "АГРО-ВЕКТОР ЛТД"

2.1. Аналіз динаміки, складу та структури доходів підприємства

Підприємство ТОВ «Агро-Вектор ЛТД» працює на ринку харчової промисловості з 2008 року. Воно пропонує широкий асортимент натуральної та штучної оболонки від зарубіжних виробників для виготовлення ковбасних виробів. Новітні складські приміщення дозволяють підтримувати необхідний температурний режим для зберігання натуральної оболонки, гарантуючи таким чином, її якість.

Прагнучи до постійного розвитку, компанія Агро-Вектор в 2012 році прийняла рішення займатися реалізацією сільськогосподарської продукції на основі прямого контрагування з виробниками. За 10 років роботи на ринку підприємство зарекомендувало себе як надійний і чесний партнер. Керівництво підприємства гарантує якість продукції, висококваліфіковане проведення угоди та післяпродажну підтримку.

Всю продукцію підприємство імпортує безпосередньо від таких виробників:

- яловичу оболонку - Lopesco, JBS (Friboi), Marfrig, Uniao Casing, Minerva (Бразилія);
- свинячу оболонку - Marchand (Румунія);
- текстильна оболонка-Ramsay (Німеччина);
- колагенова оболонка-Huckfeldt & Thorlichen (Німеччина).

ТОВ «АГРО-ВЕКТОР ЛТД» займається зберіганням і реалізацією сільськогосподарської продукції за цінами виробників. ТОВ «АГРО-ВЕКТОР ЛТД» ввів в експлуатацію сучасні складські приміщення площею 2500 м², для тривалого зберігання овочів і фруктів до 4 тисяч тонн. Завдяки передовим європейським технологіям в камерах для зберігання овочів і

фруктів контролюється температура, вологість і газове середовище, що дозволяє продукції зберігати свої якості протягом усього терміну зберігання. Підприємство також надає в оренду сучасні складські, морозильні та офісні приміщення. У нас на складі завжди є доступною якісна натуральна і штучна оболонка для ковбас від виробників з Європи та Латинської Америки (Бразилія). Безперервне підтримання необхідного температурного режиму в складських приміщеннях дозволяє гарантувати якісне зберігання продукції.

Наявність у ТОВ «АГРО-ВЕКТОР ЛТД» холодильних камер, дозволяє зберігати товари глибокої заморозки при температурі до - 28.

Організаційну структуру управління ТОВ «Агро-Вектор ЛТД» відображено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Агро-Вектор ЛТД»

Організаційна структура управління підприємства ТОВ «Агро-Вектор ЛТД» є лінійно-функціональною. Вона формується на основі поділу

повноважень та відповідальність за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі [10].

Така структура є вдалою для товариства, оскільки очолює підприємство директор – сучасний молодий ініціативний керівник, висококваліфікований, спроможний вирішувати будь-які питання.

Діяльність підприємства у 2015-2017 роках характеризується його фінансово – економічними показниками, що містяться в балансах підприємства та його фінансових звітах.

Для дослідження динаміки обсягів доходу від реалізації товарів на ТОВ «Агро-Вектор ЛТД» необхідно використати методи статистичного динамічного аналізу. Використання зазначеної методики передбачає розрахунок показників відхилень по обсягах доходів від реалізації. На основі визначених показників динаміки формуються відповідні висновки про тенденції розвитку доходів реалізації товарів. Розглянемо показники динаміки доходів ТОВ «Агро-Вектор ЛТД» з різних джерел за 2015-2017 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка доходів ТОВ «Агро-Вектор ЛТД» за статтями фінансової звітності у 2015-2017 рр.

Показники	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Абсол. приріст, тис. грн. (+; -)			Темп приросту, %		
				2016-2015	2017-2016	2017-2015	2016-2015	2017-2016	2017-2015
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	18798,7	22847,1	20140,1	4048,4	-2707	1341,4	21,5	-11,8	7,1
Інші операційні доходи, тис. грн.	4316,9	2905,7	2533,3	-1411,2	-372,4	-1783,6	-32,7	-12,8	-41,3

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Інші доходи, тис. грн.	26,3	13	119,2	-13,3	106,2	92,9	-50,6	816,9	353,2
Разом доходи, тис. грн.	23141,9	25765,8	22792,6	2623,9	-2973,2	-349,3	11,3	-11,5	-1,5

Динаміку загальних обсягів доходів від різних видів діяльності на досліджувану підприємстві наведено на рис. 2.2.

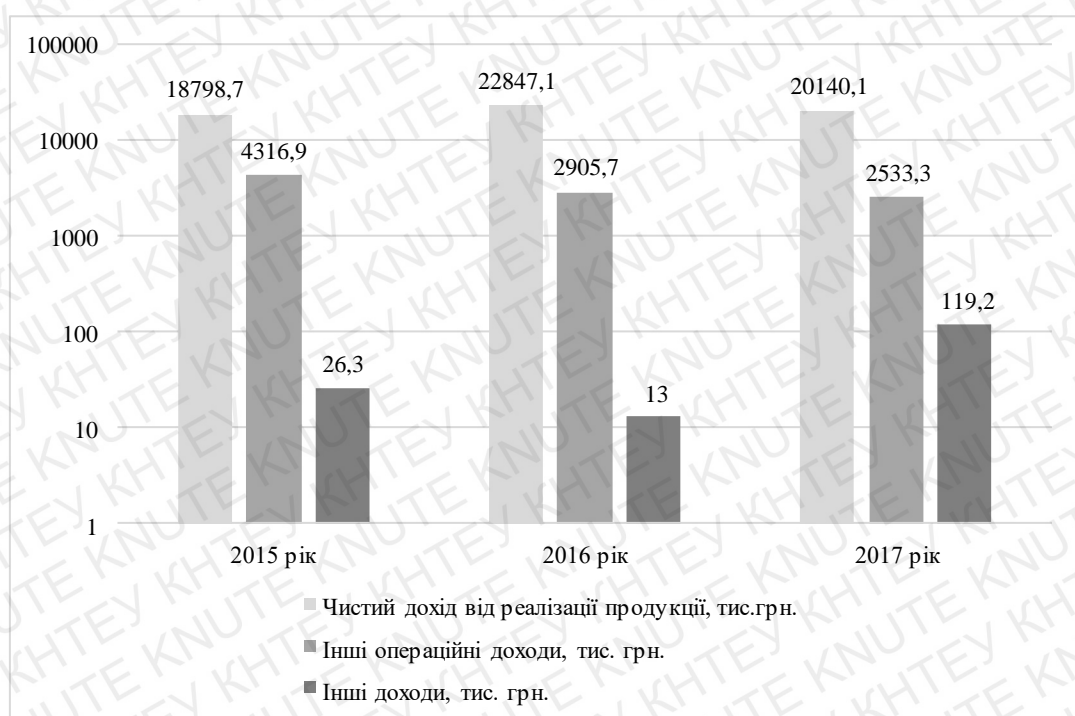


Рис. 2.2. Динаміка доходів ТОВ «Агро-Вектор ЛТД» за 2015-2017 рр.

Як свідчать дані рис. 2.2, протягом 2015-2016 років спостерігалось зростання обсягів доходів підприємства від реалізації товарів. Так, у 2016 році порівняно з 2015-м роком обсяг доходу від реалізації збільшився на 4048,4 тис.грн, або на 21,5%. У 2017 році порівняно з 2016-м роком дохід від реалізації зменшився на 2707,0 тис.грн, або на 11,8%. Впродовж 2015-2017 рр. спостерігалось зростання доходу від реалізації товарів на 1341,4 тис.грн або на 7,1%.

Надалі проаналізуємо структуру доходів ТОВ «Агро-Вектор ЛТД» за статтями фінансової звітності у 2015-2017 роках (табл. 2.2).

Як свідчать дані табл. 2.2, у структурі формування доходів ТОВ «Агро-Вектор ЛТД» переважала частка доходів (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – 81,2-88,7%. У 2017 році частка інших операційних доходів склала 11,1%. У 2017 році відбулося її скорочення на 0,2% за рахунок зниження обсягів реалізації інших оборотних активів. На інші доходи (від реалізації необоротних активів) припадало до 0,5%. Питома вага інших доходів у 2017 році зросла на 0,4%.

Таблиця 2.2

**Динаміка структури формування доходів підприємства ТОВ
«Агро-Вектор ЛТД» за статтями фінансової звітності у 2015-2017 рр. (%)**

Показники	Роки			Абсол. приріст, % (+; -)		
	2015	2016	2017	2016-2015	2017-2016	2017-2015
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	81,2	88,7	88,4	7,4	-0,3	7,1
Інші операційні доходи	18,7	11,3	11,1	-7,4	-0,2	-7,5
Інші доходи	0,1	0,1	0,5	-0,1	0,5	0,4
Разом доходи	100,0	100,0	100,0	-	-	-

Виходячи з даних табл. 2.3 варто відмітити, що в структурі доходів підприємства найбільшу частку складають доходи від основної операційної діяльності, що пов'язана з реалізацією товарів.

Надалі пропонуємо проаналізувати склад та структуру доходів підприємства від операційної діяльності за основними видами товарів, які воно реалізовувало упродовж 2015-2017 рр (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка доходів ТОВ «Агро-Вектор ЛТД» від реалізації за видами продукції за 2015-2017 рр.

Показники	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Абсол. приріст, тис. грн. (+; -)			Темп приросту, %		
				2016-2015	2017-2016	2017-2015	2016-2015	2017-2016	2017-2015
Натуральна оболонка для ковбаси, тис.грн	9718,9	11492,1	8962,3	1773,2	-2529,7	-756,6	18,2	-22,0	-7,8
Штучна оболонка для ковбаси, тис.грн	3834,9	5780,3	6283,7	1945,4	503,4	2448,8	50,7	8,7	63,9
Овочі та фрукти, тис.грн	4812,5	4866,4	3987,7	54,0	-878,7	-824,7	1,1	-18,1	-17,1
Упаковка для овочів та фруктів, тис.грн	432,4	708,3	906,3	275,9	198,0	473,9	63,8	28,0	109,6
Разом доходи, тис. грн.	18798,7	22847,1	20140,1	4048,4	-2707,0	1341,4	21,5	-11,8	7,1

Як видно з табл. 2.3, у 2016 році зростання доходів від реалізації товарів було зумовлене збільшенням обсягів продажу натуральної оболонки для ковбаси – на 1773,2 тис.грн. Зростання реалізації штучної оболонки для ковбаси склало 1945,4 тис.грн або на 50,7%. Упродовж 2017 року можна було спостерігати скорочення реалізації натуральної оболонки для ковбаси – на 2529,7 тис.грн та зростання продажу штучної оболонки для ковбаси на 503,4 тис.грн. Така тенденція була зумовлена значним зростанням вартості натуральної оболонки для ковбаси на внутрішньому ринку України та необхідністю її заміни синтетичними аналогами.

Динаміку структури доходів від реалізації за видами продукції наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка структури доходів ТОВ «Агро-Вектор ЛТД» від реалізації за видами продукції за 2015-2017 рр., %

Показники	Роки			Абсол. приріст, % (+; -)		
	2015	2016	2017	2016-2015	2017-2016	2017-2015
Натуральна оболонка для ковбаси	51,7	50,3	44,5	-1,4	-5,8	-7,2
Штучна оболонка для ковбаси	20,4	25,3	31,2	4,9	5,9	10,8
Овочі та фрукти	25,6	21,3	19,8	-4,3	-1,5	-5,8
Упаковка для овочів та фруктів	2,3	3,1	4,5	0,8	1,4	2,2
Разом доходи	100,0	100,0	100,0	-	-	-

Як свідчать дані табл. 2.4, в структурі доходів від реалізації у 2015 році переважала частка доходів від продажу натуральних оболонок для ковбасних виробів – 51,7%. Упродовж 2016-2017 рр. частка реалізації даного виду продукції поступово скоротилася до 44,5% у 2017 році. Однак, варто зазначити, що доходи від продажу натуральних оболонок для ковбасних виробів є домінуючими в загальній структурі виручки від реалізації.

У даному питанні також розглянемо динаміку коефіцієнтів сезонності формування доходів підприємства (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

Динаміка коефіцієнту сезонності формування доходів ТОВ «Агро-Вектор ЛТД» за 2015-2017 рр.

Роки	Обсяг доходів по кварталам				Індекс сезонності			
	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв
2015	2255,8	6767,5	8647,4	1127,9	0,48	1,44	1,84	0,24
2016	3198,6	7996,5	9595,8	2056,2	0,56	1,40	1,68	0,36
2017	3021,0	6243,4	8861,6	2014,0	0,60	1,24	1,76	0,40

Сезонну хвилю обсягу доходів підприємства відображено на рис. 2.3.

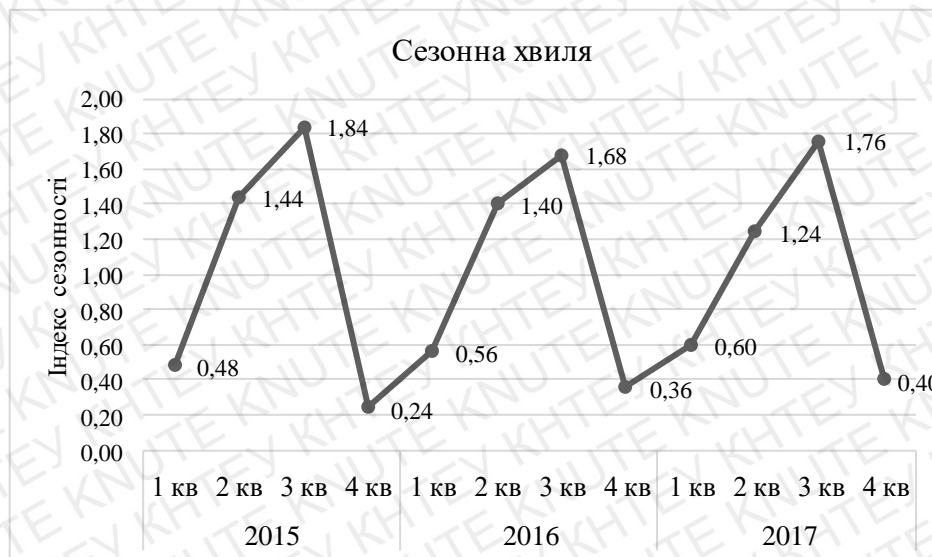


Рис. 2.3. Сезонна хвиля динаміки доходів підприємства у 2015-2017 рр.

Як свідчать дані табл. 2.5 та рис. 2.3, в цілому обсяг доходів підприємства є розподіленим в часі нерівномірно. Найбільші обсяги доходів припадали на 2-й квартал, а найменші – на 4-й квартал.

Також у даному питанні варто проаналізувати динаміку зміни доходів у порівнянні з іншими показниками діяльності, зокрема з обсягом активів та власного капіталу (табл. 2.6).

Як можемо бачити з табл. 2.6, в цілому у 2015-2016 темп приросту чистого доходу перевищував темп приросту активів, однак був меншим за темп приросту власного капіталу.

Таблиця 2.6

Порівняльна динаміка обсягу доходів з показниками активів та власного капіталу на підприємстві ТОВ «Агро-Вектор ЛТД» за 2015-2017 рр.

Показники	Роки			Темпи приросту, %		
	2015	2016	2017	2016 / 2015	2017 / 2016	Середній за 2015-2017 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	18798,7	22847,1	20140,1	21,5	-11,8	3,5
Активи, тис.грн	31782,5	36570,3	36193,8	15,1	-1,0	6,7
Власний капітал, тис.грн	24195,8	31546,8	36018,6	30,4	14,2	22,0

У 2016-2017 рр. можна було спостерігати тенденцію до скорочення темпів приросту доходів. В цілому за весь період з 2015 по 2017 рр. середньорічний темп приросту доходів був меншим порівняно з темпами приросту активів та власного капіталу. Це означає, що динаміка доходів підприємства відстає від динаміки ресурсного забезпечення, що характеризує політику управління доходами як недостатньо ефективну.

Отже, у даному питанні нами було проаналізовано динаміку та структуру формування доходів підприємства ТОВ «Агро-Вектор ЛТД» у 2015-2017 рр. Результати дослідження свідчать про те, що протягом 2015-2016 років спостерігалось зростання обсягів доходів підприємства від реалізації товарів. Так, у 2016 році порівняно з 2015-м роком обсяг доходу від реалізації збільшився на 4048,4 тис.грн, або на 21,5%. У 2017 році порівняно з 2016-м роком дохід від реалізації зменшився на 2707,0 тис.грн, або на 11,8%. Впродовж 2015-2017 рр. спостерігалось зростання доходу від реалізації товарів на 1341,4 тис.грн або на 7,1%. У структурі формування доходів ТОВ «Агро-Вектор ЛТД» переважала частка доходів (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – 81,2-88,7%. У 2017 році частка інших операційних доходів склала 11,1%. У 2017 році відбулося її скорочення на 0,2% за рахунок зниження обсягів реалізації інших оборотних активів. На інші доходи (від реалізації необоротних активів) припадало до

0,5%. Питома вага інших доходів у 2017 році зросла на 0,4%. У 2016 році зростання доходів від реалізації товарів було зумовлене збільшенням обсягів продажу натуральної оболонки для ковбаси – на 1773,2 тис.грн. Зростання реалізації штучної оболонки для ковбаси склало 1945,4 тис.грн або на 50,7%. Упродовж 2017 року можна було спостерігати скорочення реалізації натуральної оболонки для ковбаси – на 2529,7 тис.грн та зростання продажу штучної оболонки для ковбаси на 503,4 тис.грн. така тенденція була зумовлена значним зростанням вартості натуральної оболонки для ковбаси на внутрішньому ринку України та необхідністю її заміни синтетичними аналогами. В структурі доходів від реалізації у 2015 році переважала частка доходів від продажу натуральних оболонок для ковбасних виробів – 51,7%. Упродовж 2016-2017 рр. частка реалізації даного виду продукції поступово скоротилася до 44,5% у 2017 році. Однак, варто зазначити, що доходи від продажу натуральних оболонок для ковбасних виробів є домінуючими в загальній структурі виручки від реалізації.

2.2. Оцінка ефективності управління доходами підприємства

Для оцінки ефективності управління доходами підприємства на підприємстві можна використати наступні підходи:

- розрахунок показників рентабельності діяльності підприємства та ефективності використання його ресурсного потенціалу;
- оцінка беззбитковості та запасу фінансової міцності підприємства;
- визначення впливу зміни обсягів та структури доходу на фінансові результати підприємства.

Найбільш узагальнюючими показниками, що відображають ефективність того чи іншого економічного процесу чи явища є показники рентабельності. Проведемо аналіз рентабельності ТОВ «Агро-Вектор ЛТД» за табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Оцінка показників рентабельності ТОВ «Агро-Вектор ЛТД»
за 2015-2017 рр., %**

Показники	Період			Абсол. приріст		
	2015	2016	2017	2016-2015	2017-2016	2017-2015
<i>I. Ресурсні</i>						
1.1.Рентабельність / збитковість активів (RONA)	-39,5	-17,3	-1,7	22,2	15,6	37,8
1.2.Рентабельність / збитковість власного капіталу (ROE)	-53,4	-22,3	-1,8	31,0	20,5	51,6
1.3.Рентабельність / збитковість основних засобів	-126,3	-42,3	-4,2	84,0	38,1	122,1
1.4.Період окупності капіталу	-3,0	-5,7	-59,1	-2,6	-53,5	-56,1
1.5.Період окупності власного капіталу	-2,3	-4,9	-58,9	-2,6	-54,0	-56,5
<i>II. Доходні</i>						
2.1.Валова рентабельність / збитковість реалізованої продукції (робіт, послуг)	37,5	20,9	28,5	-16,6	7,6	-9,0
2.2.Операційна рентабельність / збитковість реалізованої продукції (робіт, послуг)	-55,6	-28,2	-3,0	27,4	25,1	52,6
2.3.Чиста рентабельність реалізованої продукції (робіт, послуг)	-55,6	-28,2	-3,0	27,4	25,1	52,6
<i>III. Витратні</i>						
3.1.Рентабельність / збитковість продукції	-89,0	-35,6	-4,2	53,4	31,4	84,7
3.2.Рентабельність / збитковість операційної діяльності	-31,1	-20,0	-2,6	11,1	17,4	28,5
3.4.Рентабельність / збитковість господарської діяльності	-31,1	-20,0	-2,6	11,1	17,4	28,5

Перша група показників рентабельності - ресурсні. Ресурсні показники розраховуються для визначення доходності ресурсів або капіталу підприємства, до них відносять: рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність виробничих фондів і періоди окупності всього капіталу і власного капіталу. Отже розглянемо кожний з цих показників:

Рентабельність активів показує, який прибуток отримує підприємство з кожної гривні, вкладеної в його активи. Аналіз рентабельності активів здійснюють для оцінки ефективності діяльності підприємства, а також використовують при вивченні попиту на продукцію. Рентабельність активів за 2017 рік зросла на 15,6 %, отже, на 0,156 грн. збитку приносила менше кожна гривня вкладена в активи підприємства. Підприємство не ефективно використовувало свої активи для отримання формування фінансового результату.

Рентабельність власного капіталу цікавить наявних і потенційних власників підприємства. Вона показує, який прибуток приносить кожна інвестована власниками капіталу грошова одиниця. Рентабельність власного капіталу за 2016 рік збитковість власного капіталу знизилась на 0,310 грн, а у 2017 році – на 0,205 грн. Це означає, що знизився загальний рівень збитковості підприємницької діяльності відносно власних вкладень засновників підприємства при реінвестуванні прибутку.

Рентабельність основних засобів показує, наскільки є ефективною їх віддача, тобто відображає величину прибутку (збитку), що припадає на кожну гривню виробничих ресурсів (матеріальних активів) підприємства. Збитковість основних засобів за 2016 рік зменшилась на 0,84 грн у розрахунку на 1 грн основних засобів. У 2017 році скорочення рентабельності основних засобів становило 0,381 грн. Це означає, що знизилась загальна збитковість використання матеріальних ресурсів для отримання чистого прибутку.

Показники періоду окупності загального та власного капіталу мають від'ємні значення, що зумовлено збитковістю фінансово-господарської діяльності підприємства.

Друга група показників рентабельності – доходні. Доходні характеризують ефективність комерційної діяльності та відображає, яку суму прибутку отримує підприємство з кожної гривні продажу, до них відносять: валова рентабельність реалізованої продукції, операційна рентабельність

реалізованої продукції, чиста рентабельність реалізованої продукції. Розглянемо кожен з цих показників на підприємстві ТОВ «Агро-Вектор ЛТД»:

- валова рентабельність реалізованої продукції за 2016 скоротилася на 0,166 грн у розрахунку на 1 грн. виручки від реалізації. У 2017 році відбулося зростання даного показника на 0,076 грн. Це означає, що відбулося зростання ефективності торгівельної діяльності підприємства. Отже, зросла ефективність, використання ресурсів у процесі виробництва, управління і збуту об'єктів операційної діяльності;

- показники операційної та чистої рентабельності реалізованої продукції мали від'ємні значення, що свідчить про загальну збитковість операційної та господарської діяльності.

Третя група показників рентабельності – витратні. Витратні показники характеризують доходність понесених витрат (виробничих, комерційних, інвестиційних) у процесі діяльності, до них відносять: рентабельність продукції, рентабельність операційної діяльності, рентабельність звичайної діяльності, рентабельність господарської діяльності. Отже, розглянемо цю групу показників:

- рентабельність продукції характеризує рівень окупності витрат, пов'язаних з придбанням та продажем товарів на досліджуваному підприємстві. У 2016 році відбулося скорочення рівня збитковості продукції на 0,53 грн у розрахунку на 1 грн собівартості реалізації. У 2017 році збитковість витрат на реалізацію продукції скоротилася на 0,314 грн;

- рентабельність (збитковість) операційної діяльності характеризує, який прибуток (збиток) від операційної діяльності на кожну гривню виручки має підприємство. Рентабельність (збитковість) господарської діяльності визначається рівнем окупності загальних витрат підприємства. У 2015-2017 рр. підприємство працювало збитково, що спричинило від'ємні показники рентабельності.

В табл. 2.8 наведено аналіз показників рентабельності та ефективності діяльності використання трудових ресурсів досліджуваного підприємства, які також опосередковано характеризують ефективність управління доходами.

Таблиця 2.8

**Динаміка показників ефективності використання трудових ресурсів
ТОВ «Агро-Вектор ЛТД», 2015-2017 рр.**

Показники	Од. виміру	Період			Абсол. приріст		
		2015	2016	2017	2016- 2015	2017- 2016	2017- 2015
Чистий дохід	тис.грн	18798,7	22847,1	20140,1	4048,4	-2707,0	1341,4
Собівартість реалізації	тис.грн	11747,2	18072,9	14398,2	6325,7	-3674,7	2651,0
Витрати обігу	тис.грн	21845,2	14127,9	9006,2	-7717,3	-5121,7	-12839,0
Операційний прибуток (збиток)	тис.грн	-10450,5	-6435,0	-611,8	4015,5	5823,2	9838,7
Чисельність працівників	Осіб	31,0	32,0	33,0	1,0	1,0	2,0
Продуктивність праці	тис.грн	606,4	714,0	610,3	107,6	-103,7	3,9
Операційний прибуток (збиток) на 1-го працівника	тис.грн	-337,1	-201,1	-18,5	136,0	182,6	318,6

Як свідчить аналіз табл. 2.8, в цілому у 2016 році порівняно з 2015-м роком спостерігалось зростання рівня продуктивності праці на 107,6 тис.грн у розрахунку на 1-го працівника. Зростання продуктивності праці пояснюється збільшенням доходів підприємства у цьому періоді та скороченням чисельності працівників. У 2017 році продуктивність праці зменшилася на 103,7 тис.грн за рахунок скорочення доходів підприємства. У 2015-2017 рр. можна було спостерігати скорочення рівня збитковості персоналу за рахунок зниження обсягів операційного збитку.

В табл. 2.9 наведено аналіз показників та ефективності використання основних засобів досліджуваного підприємства.

Як свідчить аналіз табл. 2.9, у 2016 році порівняно з 2015-м роком спостерігалось зниження рівня фондівдачі на 4,6%. Тобто, 1 грн основних засобів стала генерувати менше доходів на 4,6%.

Таблиця 2.9

Динаміка показників ефективності використання основних засобів підприємства ТОВ «Агро-Вектор ЛТД», 2015-2017 рр.

Показники	Роки			Темпи приросту, %		
	2015	2016	2017	2016-2015	2017-2016	Середній за 2015-2017 рр.
Фондовіддача, грн	1,6	1,5	1,4	-4,6	-9,2	-6,9
Фондомісткість, грн	0,6	0,7	0,7	4,8	10,1	7,4
Рівень забезпеченості основними засобами персоналу, тис.грн / особу	378,8	467,3	439,8	23,4	-5,9	7,8
Прибутковість (+) / збитковість (-) основних засобів, %	-89,0	-43,0	-4,2	-51,6	-90,2	-78,2

У 2017 році негативна тенденція до скорочення фондівдачі продовжилася. Також у 2017 році можна було спостерігати зниження рівня забезпеченості персоналу основними засобами на 5,9%. За рахунок збитковості діяльності підприємства, процес використання основних засобів носив збитковий характер.

Надалі варто провести діагностику підприємства на самоокупність та самофінансування передбачає наступне:

- діагностика на самоокупність здійснюється з метою перевірки беззбитковості діяльності підприємства. В даному випадку необхідно розрахувати точку беззбитковості для кожного року і зрівняти її з фактичними обсягами доходу. Для забезпечення самоокупності дохід по факту для кожного періоду повинен бути не меншим за розмір доходу, що є еквівалентним точці беззбитковості.

- за умови, коли фактичні обсяги доходу перевищують беззбиткові обсяги, ми маємо ситуацію самофінансування. В даному випадку

підприємство не лише покриває усі поточні витрати обігу, але й забезпечує для себе певний рівень прибутковості. Отримані прибутки можуть розподілятися між власниками підприємства, спрямовуватися на інвестиційну діяльність (капітальні вкладення), на соціальний розвиток, тощо.

При розрахунку обсягу доходів від реалізації, достатнього для досягнення забезпечення самоокупності, ми будемо користуватися загальноприйнятою формулою [27]:

$$TO_{\text{ЦПР}} = \frac{УПВ}{Ркд - Рво} \quad (2.1)$$

де, УПВ – умовно-постійні витрати обігу торговельного підприємства, Ркд – рівень валового прибутку, Рво – рівень змінних витрат обігу.

Виходячи з наведеної методики розрахунку доходу, необхідного для забезпечення самоокупності, необхідно спочатку визначити обсяги умовно-постійних та умовно-змінних витрат обігу та рівень валового прибутку (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Розподіл витрат обігу ТОВ «Агро-Вектор ЛТД» на умовно-постійні та умовно-змінні, тис.грн

Найменування показника	Період			Абсол. приріст		
	2015	2016	2017	2016-2015	2017-2016	2017-2015
Розподіл витрат						
Умовно-постійні:						
Інші операційні витрати	21845,2	14127,9	9006,2	-7717,3	-5121,7	-12839,0
Умовно-змінні:						
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	11747,2	18072,9	14398,2	6325,7	-3674,7	2651,0

При розрахунку умовно-постійних та умовно-змінних витрат обігу скористаємося формою №2 «Звіт про фінансові результати».

Відповідно до встановленої стандартної методики розподілу окремих статей витрат обігу досліджуваного підприємства, до умовно-постійних витрат обігу будемо відносити такі витрати:

- інші операційні витрати;
- інші витрати;

До умовно-змінних витрат обігу відносимо собівартість реалізованої продукції, товарів, робіт, послуг.

При розрахунку рівнів валового прибутку та середніх рівній умовно-змінних витрат обігу використаємо дані форми №2 та розраховані вище дані.

Розрахунок точки беззбитковості (табл. 2.11) показав, що підприємство протягом 2015-2017 років мало обсяги реалізації товарів, що не забезпечували його самоокупність.

Таблиця 2.11

Оцінка рівня самоокупності за 2015-2017 рр. ТОВ «Агро-Вектор ЛТД»

Показник	Період, роки			Абс. Відх		
	2015	2016	2017	2016-2015	2017-2016	2017-2015
Доходи від реалізації, тис.грн	18798,7	22847,1	20140,1	4048,4	-2707,0	1341,4
Умовно-постійні витрати, тис.грн	21845,2	14127,9	9006,2	-7717,3	-5121,7	-12839,0
Умовно-змінні витрати, тис.грн.	11747,2	18072,9	14398,2	6325,7	-3674,7	2651,0
Комерційний дохід (операційний прибуток), тис.грн.	-14793,7	-9353,7	-3264,3	5440,0	6089,4	11529,4
Рівень комерційного доходу, %	-78,7	-40,9	-16,2	37,8	24,7	62,5
Рівень умовно-змінних витрат обігу, %	62,5	79,1	71,5	16,6	-7,6	9,0
Необхідний обсяг доходу для досягнення самоокупності (беззбитковості діяльності), тис.грн.	33592,4	32200,8	23404,4	-1391,6	-8796,4	-10188,0
Запас фінансової міцності, тис.грн.	-14793,7	-9353,7	-3264,3	5440,0	6089,4	11529,4
Рівень запасу фінансової міцності, %	-78,7	-40,9	-16,2	37,8	24,7	62,5

Запас фінансової міцності протягом 2015-2016 років мав від'ємне значення, однак його динаміка характеризувала тенденцію до скорочення розриву між беззбитковим та фактичним обсягами реалізації товарів.

При оцінці впливу змін у товарно-груповій структурі доходів від реалізації на фінансові результати від операційної діяльності необхідно виходити з того, що показники виручки від реалізації та фінансові результати є прямо взаємозалежними між собою, оскільки обсяг та товарно-групова структура доходу обумовлюють можливості підприємства отримувати в певному обсязі доходи та прибутки від операційної діяльності [53].

Спробуємо визначити охарактеризувати вплив доходу (доходу від реалізації), його складу та структури на комерційний дохід, поточні витрати та прибуток. Для цього використаємо відомі нам методи – ланцюгових підстановок та кореляційно-регресійного-аналізу.

Двофакторну модель залежності операційного прибутку від обсягів доходу можна представити наступним чином [27]:

$$PP_{od} = TO \times P_{on} \quad (2.2)$$

$$\Delta PP_{od} = \frac{(TO_n - TO_{n-1}) \times P_{on}}{100} \quad (2.3)$$

де, PP_{od} – прибуток від операційної діяльності до оподаткування; TO – обсяг доходу підприємства у відповідному періоді; P_{od} – рентабельність операційної діяльності, яка розраховується як співвідношення прибутку до оподаткування та доходу підприємства (табл. 2.12).

У 2016 році порівняно з 2015- м збиток від операційної діяльності до оподаткування зменшився на 4015,5 тис.грн. Зниження збитку до оподаткування в даному періоді було зумовлене дією наступних факторів:

- зростання обсягу доходів від реалізації на 4048,4 тис.грн, що призвело до зростання збитку до оподаткування на 2250,6 тис.грн;

- зниження рівня збитковості операційної діяльності на 27,4%, що призвело до скорочення обсягу збитку до оподаткування на 6266,1 тис.грн.

Таблиця 2.12

**Оцінка впливу зміни доходів від реалізації та рентабельності операційної діяльності на зміну фінансового результату від операційної діяльності
ТОВ «Агро-Вектор ЛТД»**

Показники	Роки			Приріст	
	2015	2016	2017	2016 / 2015	2017 / 2016
Прибуток (збиток) до оподаткування, тис.грн	-10450,5	-6435,0	-611,8	4015,5	5823,2
Доходи від реалізації, тис.грн	18798,7	22847,1	20140,1	4048,4	-2707,0
Рентабельність операційної діяльності, %	-55,6	-28,2	-3,0	27,4	25,1
Зміна фінансового результату за рахунок, тис.грн					
- зміни доходів	-	-	-	-2250,6	762,4
- зміни рентабельності операційної діяльності	-	-	-	6266,1	5060,8
Загальна зміна	-	-	-	4015,5	5823,2

У 2017 році порівняно з 2016- м збиток від операційної діяльності до оподаткування зменшився на 5823,2 тис.грн. Зниження збитку до оподаткування в даному періоді було зумовлене дією наступних факторів:

- скорочення обсягу доходів від реалізації на 2707,0 тис.грн, що призвело до скорочення збитку до оподаткування на 762,4 тис.грн;
- зниження рівня збитковості операційної діяльності на 25,1%, що призвело до скорочення обсягу збитку до оподаткування на 5060,8 тис.грн.

Отже, підбиваючи підсумки даного питання, можна зазначити, що у 2017 році порівняно з 2016- м збиток від операційної діяльності до оподаткування зменшився на 5823,2 тис.грн. Зниження збитку до оподаткування в даному періоді було зумовлене дією наступних факторів: скорочення обсягу доходів від реалізації на 2707,0 тис.грн, що призвело до скорочення збитку до оподаткування на 762,4 тис.грн; зниження рівня збитковості операційної діяльності на 25,1%, що призвело до скорочення

обсягу збитку до оподаткування на 5060,8 тис.грн. У 2016 році порівняно з 2015-м роком спостерігалось зростання рівня продуктивності праці на 107,6 тис.грн у розрахунку на 1-го працівника. Зростання продуктивності праці пояснюється збільшенням доходів підприємства у цьому періоді та скороченням чисельності працівників. У 2017 році продуктивність праці зменшилася на 103,7 тис.грн за рахунок скорочення доходів підприємства. У 2015-2017 рр. можна було спостерігати скорочення рівня збитковості персоналу за рахунок зниження обсягів операційного збитку. Розрахунок точки беззбитковості показав, що підприємство протягом 2015-2017 років мало обсяги реалізації товарів, що не забезпечували його самокупність. Запас фінансової міцності протягом 2015-2016 років мав від'ємне значення, однак його динаміка характеризувалася тенденцією до скорочення розриву між беззбитковим та фактичним обсягами реалізації товарів. Рентабельність активів за 2017 рік зросла на 15,6 %, отже, на 0,156 грн. збитку приносила менше кожна гривня вкладена в активи підприємства. Рентабельність власного капіталу за 2016 рік збитковість власного капіталу знизилась на 0,310 грн, а у 2017 році – на 0,205 грн. Збитковість основних засобів за 2016 рік зменшилась на 0,84 грн у розрахунку на 1 грн основних засобів. У 2017 році скорочення рентабельності основних засобів становило 0,381 грн. Це означає, що знизилась загальна збитковість використання матеріальних ресурсів для отримання чистого прибутку. Валова рентабельність реалізованої продукції за 2016 скоротилася на 0,166 грн у розрахунку на 1 грн. виручки від реалізації. У 2017 році відбулося зростання даного показника на 0,076 грн. Це означає, що відбулося зростання ефективності торгівельної діяльності підприємства. Рентабельність продукції характеризує рівень окупності витрат, пов'язаних з придбанням та продажем товарів на досліджуваному підприємстві. У 2016 році відбулося скорочення рівня збитковості продукції на 0,53 грн у розрахунку на 1 грн собівартості реалізації. У 2017 році збитковість витрат на реалізацію продукції скоротилася на 0,314 грн. Рентабельність (збитковість) операційної

діяльності характеризує, який прибуток (збиток) від операційної діяльності на кожну гривню виручки має підприємство. Рентабельність (збитковість) господарської діяльності визначається рівнем окупності загальних витрат підприємства. У 2015-2017 рр. підприємство працювало збитково, що спричинило від'ємні показники рентабельності.

2.3. Аналіз факторів, що обумовили динаміку доходів підприємства

У даному питанні розглянемо вплив внутрішніх та зовнішніх факторів, що вплинули на зміну доходів підприємства.

Оцінка впливу внутрішніх факторів на зміну обсягу доходів на ТОВ «Агро-Вектор ЛТД» передбачає використання методу елімінування, або ланцюгового факторного аналізу. Основними внутрішніми факторами, які визначали вплив на динаміку доходів підприємства, є такі:

- чисельність працівників;
- продуктивність праці;
- обсяг основних засобів;
- фондвіддача;
- обсяг запасів;
- рівень оборотності запасів;
- асортиментна політика, що виражається у структурі доходів та її зміні за визначений період.

Оцінку впливу факторів чисельності працівників та продуктивності їх праці на обсяги доходу наведено в табл. 2.13.

Впродовж 2015-2016 років обсяг чистого доходу підприємства зріс на 4048,4 тис.грн, в тому числі за рахунок впливу наступних чинників:

- зростання чисельності працівників на 1 особу забезпечило зростання чистого доходу на 606,4 тис.грн;

- за рахунок зростання продуктивності праці на 10756,2 тис.грн / особу
обсяг чистого доходу збільшився на 3442,0 тис.грн

Таблиця 2.13

**Оцінка впливу факторів чисельності працівників та
продуктивності їх праці на обсяги доходу ТОВ «Агро-Вектор ЛТД» за
2015-2017 рр.**

Показник	Од.виміру	Алгоритм розрахунку	Період		
			2015	2016	2017
Чисельність працівників	осіб	Кп	31	32	33
Дохід від реалізації	тис.грн	ЧД	18798,7	22847,1	20140,1
Продуктивність праці	тис.грн / особу	ПП = ЧД / Кп	60641	71397	61031
Зміна чистого доходу за рахунок, тис.грн:					
				2015-2016	2016-2017
- зміни чисельності працівників	$\Delta\text{ЧД}_{\text{кп}} = (\text{Кп}_n - \text{Кп}_{n-1}) * \text{ПП}_{n-1}$			606,4	714,0
- зміни продуктивності праці	$\Delta\text{ЧД}_{\text{пп}} = (\text{ПП}_n - \text{ПП}_{n-1}) * \text{Кп}_n$			3442,0	-3421,0
Загальна зміна чистого доходу	$\Delta\text{ЧД}_{\Sigma} = \Delta\text{ЧД}_{\text{кп}} + \Delta\text{ЧД}_{\text{пп}}$			4048,4	-2707,0

У 2017 році порівняно з 2016-м роком обсяг чистого доходу підприємства скоротився на 2707,0 тис.грн, в тому числі за рахунок впливу наступних чинників:

- зростання чисельності працівників на 1 особу забезпечило зростання чистого доходу на 714 тис.грн;

- за рахунок зменшення продуктивності праці на 10367,0 тис.грн / особу обсяг чистого доходу знизився на 3421,0 тис.грн.

Важливим фактором формування доходу поряд з показниками використання трудових ресурсів є показники ефективності використання основних засобів. Оцінку впливу факторів обсягу основних засобів та фондівіддачі на доходи підприємства наведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

**Оцінка впливу факторів обсягу основних засобів та фондівдачі на
обсяги доходу ТОВ «Агро-Вектор ЛТД» за 2015-2017 рр.**

Показник	Од.виміру	Алгоритм розрахунку	Період		
			2015	2016	2017
Основні засоби	тис.грн	ОЗ	11742,9	14953,1	14513,9
Дохід від реалізації	тис.грн	ЧД	18798,7	22847,1	20140,1
Фондовіддача	грн	$\Phi_B = \text{ЧД} / \text{ОЗ}$	1,60	1,53	1,39
Зміна чистого доходу за рахунок, тис.грн:					
				2015-2016	2016-2017
- зміни обсягу основних засобів		$\Delta\text{ЧД}_{\text{оз}} = (\text{ОЗ}_n - \text{ОЗ}_{n-1}) * \Phi_{B_{n-1}}$		5139,1	-671,1
- зміни фондівдачі		$\Delta\text{ЧД}_{\text{фв}} = (\Phi_{B_n} - \Phi_{B_{n-1}}) * \text{ОЗ}_n$		-1090,7	-2035,9
Загальна зміна чистого доходу		$\Delta\text{ЧД}_{\Sigma} = \Delta\text{ЧД}_{\text{оз}} + \Delta\text{ЧД}_{\text{фв}}$		4048,4	-2707,0

Впродовж 2015-2016 років обсяг чистого доходу підприємства зріс на 4048,4 тис.грн, в тому числі за рахунок впливу наступних чинників:

- зростання обсягу основних засобів на 3210,2 тис.грн забезпечило зростання чистого доходу на 5139,1 тис.грн;
- за рахунок зниження рівня фондівдачі основних засобів на 0,073 грн обсяг чистого доходу зменшився на 1090,7 тис.грн.

У 2017 році порівняно з 2016-м роком обсяг чистого доходу підприємства скоротився на 2707,0 тис.грн, в тому числі за рахунок впливу наступних чинників:

- скорочення обсягу основних засобів на 439,2 тис.грн вплинуло на зниження чистого доходу на 671,1 тис.грн;
- за рахунок зниження рівня фондівдачі основних засобів на 0,14 грн обсяг чистого доходу зменшився на 2035,9 тис.грн.

Формування доходів підприємства в значній мірі визначається наявністю певного матеріально-сировинного забезпечення. Тому важливо проаналізувати вплив обсягу запасів на зміну доходів підприємства. Оцінку впливу факторів обсягу запасів та рівня їх оборотності на доходи підприємства наведено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Оцінка впливу факторів обсягу запасів та їх оборотності на обсяги доходу ТОВ «Агро-Вектор ЛТД» за 2015-2017 рр.

Показник	Од.виміру	Алгоритм розрахунку	Період		
			2015	2016	2017
Запаси	тис.грн	З	14616,5	16836,6	17188,1
Дохід від реалізації	тис.грн	ЧД	18798,7	22847,1	20140,1
Рівень оборотності запасів	разів	$\text{Ков} = \frac{\text{ЧД}}{З}$	1,29	1,36	1,17
Зміна чистого доходу за рахунок, тис.грн:					
			2015-2016	2016-2017	
- зміни обсягу запасів	$\Delta\text{ЧД}_z = (Z_n - Z_{n-1}) * \text{Ков}_{n-1}$		2855,3	476,9	
- зміни рівня оборотності запасів	$\Delta\text{ЧД}_{\text{ко}} = (\text{Ков}_n - \text{Ков}_{n-1}) * Z_n$		1193,1	-3183,9	
Загальна зміна чистого доходу	$\Delta\text{ЧД}_\Sigma = \Delta\text{ЧД}_z + \Delta\text{ЧД}_{\text{ко}}$		4048,4	-2707,0	

Впродовж 2015-2016 років обсяг чистого доходу підприємства зріс на 4048,4 тис.грн, в тому числі за рахунок впливу наступних чинників:

- зростання обсягу запасів на 2220,1 тис.грн забезпечило зростання чистого доходу на 2855,34 тис.грн;
- за рахунок зростання рівня оборотності запасів на 0,07 рази обсяг чистого доходу збільшився на 1193,1 тис.грн.

У 2017 році порівняно з 2016-м роком обсяг чистого доходу підприємства скоротився на 2707,0 тис.грн, в тому числі за рахунок впливу наступних чинників:

- зростання обсягу запасів підприємства на 351,5 тис.грн вплинуло на зростання чистого доходу на 476,9 тис.грн;

- за рахунок зниження рівня оборотності запасів на 0,19 рази обсяг чистого доходу зменшився на 3183,9 тис.грн.

Аналізуючи кількісний вплив різноманітних факторів на обсяги та рівень валового прибутку від реалізації товарів варто відмітити такі важливі фактори як використання трудових ресурсів та матеріально-технічних засобів у торговельному процесі.

Для оцінки впливу інтенсивності використання торговельно-операційного персоналу використовуємо наступну факторну модель [4] :

$$КД = СОЧ \cdot ПП \cdot Ров \quad (2.4)$$

де, КД – обсяг валового прибутку, СОЧ – середньооблікова чисельність працівників торговельно-операційного персоналу, ПП – продуктивність праці працівників торговельно-операційного персоналу, Ров – рівень операційних витрат.

Важливо оцінити одночасний вплив таких ресурсів як праця та основні засоби на зміну доходів підприємства. Оцінку впливу факторів чисельності працівників, фондівдачі та фондоозброєності на зміну доходів підприємства наведено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Оцінка впливу факторів чисельності працівників, фондівдачі та фондоозброєності на зміну доходів підприємства ТОВ «Агро-Вектор ЛТД» за 2015-2017 рр.

Показник	Од.виміру	Алгоритм розрахунку	Період, роки		
			2015	2016	2017
Основні засоби	тис.грн	ОЗ	11742,9	14953,1	14513,9
Чистий дохід	тис.грн	ЧД	18798,7	22847,1	20140,1
Фондовіддача	тис.грн	$ФВ = ЧД/ОЗ$ *100%	1,60	1,53	1,39
Чисельність працівників	Осіб	СОЧ	31	32	33
Продуктивність праці	тис.грн/ос	$Ф_о = ЧД /$ СОЧ	378,8	467,3	439,8

Продовження табл. 2.16

Зміна чистого доходу за рахунок, тис.грн				
			2015- 2016	2016- 2017
- зміни чисельності працівників	$\Delta\text{ЧД}_{\text{СОЧ}} = (\text{СОЧ}_n - \text{СОЧ}_{n-1}) \cdot \Phi_{0n-1} \cdot \Phi_{Вn-1}$	-	606,4	714,0
- зміни фондоозброєності	$\Delta\text{ЧД}_{\Phi_0} = (\Phi_{0n} - \Phi_{0n-1}) \cdot \text{СОЧ}_n \cdot \Phi_{Вn-1}$	-	4532,7	-1385,0
- зміни фондovіддачі	$\Delta\text{ЧД}_{\Phi_{В}} = (\Phi_{Вn} - \Phi_{Вn-1}) \cdot \text{СОЧ}_n \cdot \Phi_{0n} / 100\%$	-	-1090,7	-2035,9
Загальна зміна чистого доходу	$\Delta\text{ЧД}_{\Sigma} = \Delta\text{ЧД}_{\text{СОЧ}} + \Delta\text{ЧД}_{\Phi_0} + \Delta\text{ЧД}_{\Phi_{В}}$	-	4048,4	-2707,0

Як свідчать дані табл. 2.16, у 2016 році порівняно з 2015-м роком обсяг чистого доходу підприємства збільшився на 4048,4 тис.грн за рахунок наступних факторів:

- за рахунок зростання середньооблікової чисельності працівників на 1 особу відбулось зростання чистого доходу на 606,4 тис.грн;
- зростання фондоозброєності на 88,5 тис.грн вплинуло на зростання чистого доходу на 4532,7 тис.грн;
- за рахунок зменшення фондovіддачі на 0,073 грн відбулось зниження чистого доходу на 1090,7 тис.грн.

У 2017 році порівняно з 2016-м роком обсяг чистого доходу підприємства скоротився на 2707,0 тис.грн за рахунок наступних факторів:

- за рахунок зростання середньооблікової чисельності працівників на 1 особу відбулось зростання чистого доходу на 714,0 тис.грн;
- скорочення фондоозброєності на 27,5 тис.грн вплинуло на зниження чистого доходу на 1385,0 тис.грн;
- за рахунок зменшення фондovіддачі на 0,14 грн відбулось зниження чистого доходу на 2035,9 тис.грн.

Варто відмітити, що обсяги доходу підприємства торгівлі визначаються впливом одночасно трьома основними групами факторів:

- цінові фактори – впливають на зміну обсягу валового прибутку за рахунок індексу цін;
- фактор фізичного обсягу реалізованих товарів, який прямо пропорційно впливає на комерційні доходи;
- фактор структури реалізованих товарів, що прямо впливає на середній рівень торговельної націнки [19].

Вплив перших двох факторів опосередковується через вартісний показник виручки від реалізації, а вплив фактора структури – через зміну середнього рівня валового прибутку. Тому в даному питанні дуже важливо дослідити вплив зміни товарно-групової структури доходів від реалізації на рівень та обсяг валового прибутку.

Оцінку внутрішніх факторів на зміну доходів варто доповнити аналізом впливу зміни структури товарного асортименту (номенклатури) на обсяги валового прибутку. Це дасть змогу зрозуміти результативність асортиментної політики в процесі управління доходами підприємства.

Оцінку впливу зміни структури доходів від реалізації по окремим товарним групам на рівень та обсяг валового прибутку будемо здійснювати на основі методу процентних чисел (табл. 2.17). Даний метод передбачає розрахунок відхилень в структурі доходу за собівартістю продукції на досліджуваному підприємстві за 2016-2017 роки .

Таким чином, на основі даних, розрахованих в таблиці 2.17 ми можемо визначити зміну рівня торговельної надбавки в цілому по всіх товарних групах (середнього рівня торговельної надбавки). Вона становитиме:

$$\Delta PKD = \frac{(PKD_{2017} - PKD_{2016})}{100} = \frac{22,5}{100} = +0,225\%$$

Наступним кроком буде аналіз впливу зміни товарної структури доходів від реалізації в цінах закупівлі на обсяг та рівень валового прибутку від реалізації товарів.

Таблиця 2.17

Оцінка впливу зміни структури доходу на обсяг і рівень доходів від реалізації товарів

ТОВ «Агро-Вектор ЛТД» за 2016-2017 рр.

Товари і товарні групи	Доходи від реалізації за цінами закупівлі (собівартість), тис.грн.		Торговельна націнка (гранична маржа), %	Дохід від реалізації товарів (в цінах реалізації), без ПДВ		Структура доходів від реалізації за цінами закупівлі, %		Відхилення по структурі, %	Процентне число, %
	2016	2017		2016	2017	2016	2017		
А	Б	В	Г	Д = Б*(1+Г/100)	Е = В*(1+Г/100)	Є	Ж	З = Ж-Є	І = 3*Г
Натуральна оболонка для ковбаси	9181,4	6695,5	28,8	11492,1	8962,3	50,8	46,5	-4,3	-124,0
Штучна оболонка для ковбаси	4829,4	4023,5	36,3	5780,3	6283,7	26,7	27,9	1,2	44,3
Овочі та фрукти	3522,3	2988,4	36,0	4866,4	3987,7	19,5	20,8	1,3	45,6
Упаковка для овочів та фруктів	539,8	690,8	31,2	708,3	906,3	3,0	4,8	1,8	56,5
ВСЬОГО	18072,9	14398,2		22847,1	20140,1	100	100		22,5

На основі проведених розрахунків можемо зробити висновок про те, що внаслідок зміни товарно-групової структури доходів від реалізації в цінах закупівлі у 2017 році порівняно з 2016 роком середній рівень валового прибутку збільшився на 0,225%, що призвело до зростання обсягу валового прибутку.

Виходячи зі зміни рівня валового прибутку, розраховуємо зміну його вартісного обсягу:

$$\Delta КД = \frac{(PKД_{2017} - PKД_{2016})}{100} \times ЧД_{2017} = \frac{0,225}{100} \times 20140,1 = +45,2 \text{ тис.грн.}$$

Як свідчать проведені розрахунки, в результаті зміни товарно-групової структури доходів від реалізації в цінах закупівлі в 2017 році середній рівень валового прибутку зріс на 0,225%, що вплинуло на зростання обсягу валового прибутку на 45,2 тис.грн. Тобто, можна сказати, що впродовж 2016-2017 років зміна товарно-групової структури доходів від реалізації була оптимальною.

До зовнішніх факторів, які впливали на обсяги доходів підприємства, можна віднести політичні, економічні, соціальні та технологічні. Оцінка впливу даних факторів не піддається кількісному виміру, тому для їх аналізу використаємо методику PEST-аналізу (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Матриця PEST-аналізу впливу основних факторів зовнішнього середовища на зміну доходів підприємства ТОВ «Агро-Вектор ЛТД»

Середовище	Основні фактори	Напрямок дії фактора	Ступінь залежності від фактору (за 10-ти бальною шкалою)*
1	2	3	4
Економічне середовище	Динаміка курсу гривні	Підприємство в певній мірі орієнтоване на внутрішній ринок (40% від виручки), тому коливання курсу призводило до падіння попиту та зниження доходів	0

Продовження табл. 2.18

1	2	3	4
	Інфляція	Інфляційні процеси змушують підприємство підвищувати ціни на продукцію, що впливає на вартісні обсяги доходів	0
	Ділова активність підприємств в економіці України	Зниження ділової активності спричиняє падіння зацікавленості продукцією підприємства. Це призводить до зниження доходів	-3
	Вартість кредитних ресурсів	Висока вартість кредитування поповнення оборотного капіталу негативно впливає на зниження обсягу розширення діяльності, тобто доходів	-2
Політико-правове середовище	Стабільність політичної системи	В Україні присутня політична нестабільність. Ситуація погіршується невизначеними очікуваннями перед виборами у 2019 році. Це впливає на зниження доходів	-6
	Стабільність законодавства	Законодавство часто мінливе. В Україні не має стабільності правової бази, яка б регулювала бізнес на постійній основі. Зміна політичних еліт в Україні щоразу призвела до переформатування як політичної системи, так і правил роботи бізнесу. Фактор призводить до падіння ділової активності та доходів	-5
	Зовнішньополітичний курс	Орієнтація на країни заходу значно підірвала потенціал співпраці з російськими партнерами і клієнтами з СНД. Скорочення експорту на ринок Росії (при експорті) призвела до зниження доходів у 2017 р. Однак, підприємство намагається замінити ринок Росії ринками країн Східної Європи та Азії.	-5
Соціальне середовище	Морально-етичні цінності	Морально-етичні цінності, орієнтовані на західний тип мислення, позитивно впливають на потенційний попит і зростання доходів	+4
	Чисельність трудових ресурсів і демографічна криза	В останні роки спостерігається відтік робочої сили з України за кордон. Це негативно впливає на ресурсозабезпеченість підприємства і перспективі може призвести до зниження доходів	+5
Технологічне середовище	Нові технології в галузі, де працює	Впливають на зростання попиту, відкривають нові можливості. Здатні збільшити продуктивність роботи	+6

Продовження табл. 2.18

1	2	3	4
	підприємство	підприємства і його доходи	
	Нові технології в маркетингу	Впливають на зростання конкуренції всередині галузі, впливають на зниження доходів за рахунок конкурентного тиску	-2

* «+» - позитивний вплив фактору; «-» - негативний вплив фактору

Як бачимо, вплив факторів зовнішнього середовища на динаміку доходів в цілому є негативним. Досить несприятливо впливають на динаміку доходів підприємства політичні та економічні чинники. Погіршення соціально-економічної ситуації в Україні досить відчутно скоротило ринок підприємства.

Таким чином, узагальнюючи дане питання, можемо зробити висновки про те, що доходи від реалізації залежали від впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. Такі екстенсивні фактори як чисельність працівників, обсяг основних засобів, запаси підприємства, тощо, впливали позитивно на зростання обсягу доходів. Однак, вплив таких інтенсивних факторів як продуктивність праці, фондівіддача, рівень оборотності запасів впливали на зниження доходів за рахунок неефективного управління ресурсами підприємства. Асортиментна політика, що виражається у структурі доходів та її зміні за визначений період, мала позитивний вплив на зміну результативності управління доходами. Вплив факторів зовнішнього середовища на динаміку доходів в цілому є негативним, що обумовлюється кризовими явищами в економіці та негативними очікуваннями учасників ринку, на якому працює підприємство.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ТОВ "АГРО-ВЕКТОР ЛТД"

3.1. Обґрунтування можливого та необхідного обсягу доходу

Визначення обсягу доходу, достатнього для досягнення цільового прибутку досліджуваного підприємства ТОВ «Агро-Вектор ЛТД» передбачає розрахунок суми планового доходу, яка забезпечить покриття поточних витрат господарської діяльності, а також отримання певного обсягу цільового прибутку. Обсяг цільового прибутку є критерієм результату господарської діяльності, який перебуває в полі очікування власників підприємства, а з іншого боку, відповідно до ринкових умов господарювання, досліджуване підприємство з метою збереження фінансової стабільності і стійкості, досягнення конкурентних цілей, тощо, не прагне будь що максимізувати обсяги свого прибутку. Орієнтирами діяльності виступають лише обсяги цільового прибутку, що забезпечують потреби розширеного відтворення підприємства, його соціального розвитку, а також вимоги власників на рентабельність (віддачу) вкладеного у бізнес капіталу. Таким чином, саме дохід виступає тим базовим показником діяльності, відштовхуючись від обсягів та структури якого досліджуване підприємство зможе забезпечити собі можливість отримання необхідного цільового прибутку.

При розрахунку обсягу доходу, достатнього для досягнення цільового прибутку ми будемо користуватися загальноприйнятою формулою [47]:

$$TO_{цпр} = \frac{УПВ + ПР_{цл}}{Ркд - Рво} \quad (3.1)$$

де, УПВ – умовно-постійні витрати обігу торговельного підприємства;

ПР_{цл} – цільовий обсяг прибутку;

Ркд – рівень комерційного доходу;

Рво – рівень змінних витрат обігу.

Важливим показником, яким нам необхідно визначити, є розмір цільового прибутку досліджуваного підприємства. Як було зазначено вище, сума цільового прибутку ТОВ «Агро-Вектор ЛТД» має задовольняти вимоги власників (інвесторів) на вкладений капітал.

Сума цільового прибутку повинна бути такою, щоб покрити всі потреби підприємства по формуванню фондів спеціального призначення, що формуються за рахунок чистого прибутку. Таким чином, необхідна сума прибутку повинна становити [42]:

$$\text{ЧПціл} = \text{ФВР} + \text{ФСР} + \text{ФВД} + \text{ФСП} \quad (3.1.)$$

де ФВР - обсяг відрахувань до фонду виробничого розвитку;

ФСР - обсяг відрахувань до фонду соціального розвитку;

ФВД- обсяг відрахувань до фонду виплати дивідендів;

ФСП - обсяг відрахувань до інших фондів спеціального призначення.

Відповідно до інформації, отриманої від керівництва підприємства ТОВ «Агро-Вектор ЛТД», було встановлено, що воно планує у 2018 році підприємство здійснити наступні обсяги фінансування зазначених напрямків:

- на виробничий розвиток – 1422,1 тис. грн;
- на соціальний розвиток – 526,7 тис. грн;
- на оплату доходів власникам майна – 378,9 тис. грн;
- в інші фонди спеціального призначення – 221,7 тис. грн.

Таким чином, необхідна сума цільового прибутку становитиме:

$$\text{ЧПціл} = 1422,1 + 526,7 + 378,9 + 221,7 = 5425,7 \text{ грн.}$$

Визначення доходу, достатнього для досягнення цільового прибутку підприємства у 2018 році будемо здійснювати виходячи з середнього рівня комерційного доходу (в даному випадку ми розраховуємо даний показник як

співвідношення валового прибутку до обсягів доходу), рівня умовно-змінних витрат обігу та середнього розміру умовно-постійних витрат, що склалися за 2017 рік. Такий підхід зумовлений тим, що обсяги валового прибутку, умовно-постійних та умовно-змінних витрат обігу не мали стабільної тенденції у динаміці протягом останніх років, внаслідок чого ми змушені при визначенні необхідного доходу брати за основу їх середні величини.

Нижче в таблиці 3.1. приведено розрахунок планового обсягу доходу, необхідного для досягнення цільового прибутку у 2018 році.

Таблиця 3.1

Розрахунок доходу, достатнього для досягнення цільового прибутку підприємства ТОВ «Агро-Вектор ЛТД» на плановий період

Показник	Формула розрахунку	Значення, тис.грн
Доходи, тис.грн	Д	20 140
Цільовий рівень рентабельності (відповідно до очікувань власників), %	Р	25,0
Цільовий прибуток, тис.грн.	ПРціл = Д*Р	5035,0
Умовно-постійні витрати, тис.грн	УПВ	9006,2
Умовно-змінні витрати, тис.грн.	УЗВ	14398,2
Комерційний дохід (валовий прибуток), тис.грн.	КД	5 742
Рівень комерційного доходу, %	Ркд = КД / Д	28,5
Рівень умовно-змінних витрат обігу, %	Рво = УЗВ / Д	71,5
Необхідний обсяг доходу для досягнення цільового прибутку, тис.грн.	$Дн = (УПВ + ПРціл) / (Ркд - Рво) * 100$	28439,4
Обсяг доходу в тоці безбитковості, тис.грн.	Дб = УПВ + УЗВ	23404,4

Таким чином, плановий обсяг доходу, необхідний для досягнення цільового прибутку становить 28439,4 тис.грн. Цей обсяг визначено із потреби у формуванні цільового прибутку та рівні фактичних показників діяльності підприємства за останній звітний період.

Обсяг доходу в тоці беззбитковості становить 23404,4 тис.грн.

Надалі необхідно обґрунтувати обсяги можливого доходу підприємства. Для ТОВ «Агро-Вектор ЛТД» обсяги можливого доходу є важливою складовою його товарної та збутової політики. Можливий дохід характеризує прогнозовані обсяги реалізації виходячи з тенденцій та факторів, що впливають на формування споживчого попиту.

При розробці варіантів можливого доходу скористаємося такими методами прогнозування:

- метод екстраполювання динамічних рядів – базується на розрахунку темпів росту та перенесення існуючих тенденцій на плановий період;
- факторно-аналітичний метод – базується на визначенні залежності динаміки доходу від іншого ключового показника (у нашому випадку чисельність персоналу підприємства) та перенесення цієї залежності на плановий період;
- метод стохастичного моделювання – базується на визначенні кореляційного (непрямого) зв'язку між доходом та факторами, що його визначають; на основі побудованої кореляційно-регресійної моделі здійснюється прогнозування можливого доходу [58].

При визначенні варіантів можливого доходу скористаємося усіма трьома наведеними вище методами.

1. Економіко-статистичний метод

Використання даного методу передбачає розрахунок трьох можливих варіантів прогнозного значення можливого доходу.

Для прогнозування спочатку необхідно обґрунтувати темпи зростання обсягу доходу у 2015-2017 рр. (табл. 3.2).

Таким чином, ланцюговий темп росту доходу у 2017 році складає 88,2 %, середньорічний темп росту – 103,5 %, а середній абсол. приріст - 670,7 тис.грн.

Таблиця 3.2

Темпи росту доходу ТОВ «Агро-Вектор ЛТД» за 2015-2017 роки

Показники	Техніка розрахунку	2015	2016	2017
Фактичний дохід звітного періоду, тис.грн.	Df	18798,7	22847,1	20140,1
Темп росту доходу останнього звітного періоду (ланцюговий), %	$\frac{Df_{2017}}{Df_{2016}} * 100$	-	-	88,2
Середній темп росту доходу за весь період, %	$\sqrt{\frac{Df_{2017}}{Df_{2015}}} * 100$	-	-	103,5
Середній абсол. приріст доходу протягом досліджуваного періоду, тис.грн.	$\Delta D = \frac{Df_{2017} - Df_{2015}}{3 - 1}$	-	-	670,7

Використаємо ці показники для прогнозування можливого доходу у 2018 році (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогноз можливого доходу ДВ «Агро-Вектор ЛТД» на 2018. за економіко-статистичним методом

Показники	Формула розрахунку	План на 2018 рік	План на 2019 рік
Прогнозний обсяг можливого доходу, розрахований на основі ланцюгового темпу росту	$Dnp_1 = Df_{2017} \times \frac{Df_{2017}}{Df_{2016}}$	17754	15650,3
Прогнозний обсяг можливого доходу, розрахований на основі середнього темпу росту	$Dnp_2 = Df_{2015} \times \sqrt[3]{\frac{Df_{2017}}{Df_{2015}}}$	20846	21577,2
Прогнозний обсяг можливого доходу, розрахований на основі середнього абсолютного приросту	$Dnp_3 = Df_{2017} + \Delta D$	20811	21503,8

Отже, як свідчать проведені розрахунки, можливий обсяг доходу у 2018 році може знаходитися в діапазоні від 17754 тис.грн до 20846 тис.грн.

Середня похибка складає $\pm 336,3$ тис.грн.

За середнє значення варто взяти середню арифметичну трьох прогнозних значень. Прогнозне значення можливого доходу на 2018 рік складе 19803,6 тис.грн., на 2019 рік – 21503,8 тис.грн. Песимістичний прогноз можливого доходу складає 19467,3 тис.грн. Оптимістичний прогноз можливого доходу складає 20140,0 тис.грн.

2. Метод стохастичного моделювання

Для побудови моделі факторної залежності доходу від ряду чинників (змінних) потрібно як мінімум 12 періодів. У нас їх всього 3. Тому для прогнозування варто взяти квартальні значення доходу і визначити модель залежності квартальних обсягів товарооботу від фактора часу. Тому побудуємо часовий тренд залежності можливого доходу від фактора часу.

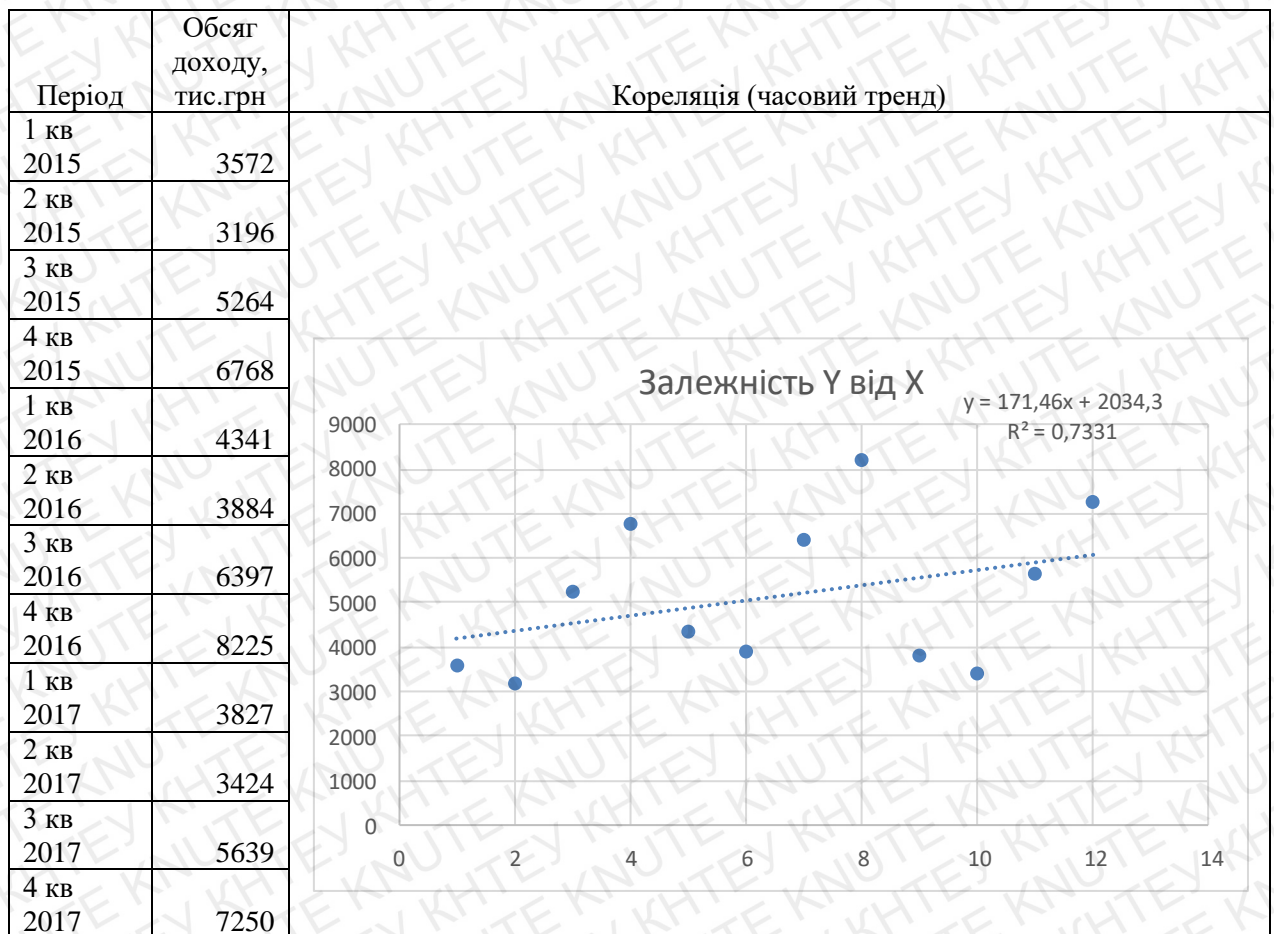


Рис. 3.1. Оцінка часового тренду динаміки обсягу доходів підприємства
ТОВ «Агро-Вектор ЛТД»

У нашому випадку найбільш коректно використовувати для побудови трендової моделі квадратичний вид математичної функціональної залежності, який забезпечує найбільш об'єктивного ступеня тісноти зв'язку.

Таким чином, на основі побудованої трендової моделі було встановлено, що дохід в середньому протягом 4-х кварталів 2015-2017 рр мав наступний вид залежності від фактора часу:

$$D_i = 171,46t_i + 2034,3$$

$$R^2 = 0,7331$$

Підставляючи значення 1-го кварталу 2018-го року (13-й період) в дану модель, ми з легкістю отримаємо прогнозоване значення доходу на 1-й квартал 2018 р. року при умові, що побудована модель забезпечена 73-ти процентною міцністю зв'язку доходу від фактора часу.

$$D_{13 \text{ кв}} = 171,46t_i + 2034,3 = 4263,3 \text{ тис.грн.}$$

Отже, за методом стохастичного моделювання прогнозне значення обсягу можливого доходу в середньому на один квартал 2018 р. року становитиме 4263,3 тис.грн.

Для встановлення річного значення прогнозу скористаємося хвилиєю сезонності, яку було наведено табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Прогнозування обсягу доходів підприємства ТОВ «Агро-Вектор ЛТД» на 2018-2019 рр. за методом стохастичного моделювання

Період	Коефіцієнт сезонності у 2017 р.	Обсяг доходу поквартальний, тис.грн	Річний дохід, тис.грн
1	2	3	4
1 кв 2017	0,60	3021,0	20140
2 кв 2017	1,24	6243,4	
3 кв 2017	1,76	8861,6	
4 кв 2017	0,40	2014,0	
1 кв 2018	0,60	4263	22437
2 кв 2018	1,24	3814	
3 кв 2018	1,76	6282	
4 кв 2018	0,40	8077	

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4
1 кв 2019	0,60	4749	24996
2 кв 2019	1,24	4249	
3 кв 2019	1,76	6999	
4 кв 2019	0,40	8998	

Відповідно до методики стохастичного моделювання обсяг доходу 1-го кварталу становить 19% від загальнорічного доходу. Відповідно до проведених розрахунків, прогнозний обсяг можливого доходу на 2018 рік складе 22437 тис.грн., на 2019 рік – 24996 тис.грн.

3. Факторно-аналітичний метод прогнозування

Використання факторно-аналітичного методу передбачає наявність планового значення чисельності персоналу підприємства на 2018 рік. За даними адміністрації ДВ «Агро-Вектор ЛТД» у 2018 році середньооблікова чисельність штату становитиме 21 особу (у 2017 році фактична чисельність персоналу складає 19 осіб).

Розрахунок планового доходу на основі використання факторно-аналітичного методу прогнозування наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Прогноз можливого доходу ТОВ «Агро-Вектор ЛТД» на 2018-2019 роки за факторно-аналітичним методом

Показник	Формула розрахунку	Значення (фактичне)	2018 р. План	2019 р. План
Середній темп росту доходу за весь період, %	Тр	103	-	-
Середньорічний темп росту чисельності персоналу за 2015-2017 рр., %	Тч	105,7	-	-
Коефіцієнт еластичності зміни доходу від зміни чисельності працівників	$K_e = \frac{Тр}{Тч}$	98,0	-	-
Планова чисельність працівників, осіб	ЧПпл	-	21	21

Продовження табл. 3.6

Показник	Формула розрахунку	Значення (фактичне)	2018 р. План	2019 р. План
Темп росту чисельності персоналу плановий, %	Трчп	-	110,0	110,0
Темп росту доходу плановий, %	$\text{Трпл} = \text{Тр} * \text{Трпл}/100$	-	114,0	114,0
Плановий дохід, тис.грн	$\text{Дпл} = \text{Тоф} * \text{Трпл}/100$	-	23040,6	26358,9

В подальших планових розрахунках та аналізі доцільно використовувати прогнозне значення обсягу можливого доходу, що є середнім від значень, обчислених трьома методами:

$$D_{2018} = (19803,6 + 22437,0 + 23040,6) / 3 = 21760,4 \text{ тис.грн.}$$

$$D_{2019} = (19467,3 + 24996,0 + 26358,9) / 3 = 23607,4 \text{ тис.грн.}$$

Наступним нашим кроком буде обґрунтування асортиментної структури доходу. Планування асортиментної структури доходу необхідно здійснити, виходячи з наступних положень:

- планування здійснюється виходячи з принципу екстраполяції тенденції у зміні питомої ваги кожної товарної групи звітного періоду на плановий 2018 рік:

$$D_{M_i}^{nn} = D_{M_i}^{nl} \times \frac{D\phi_i^{2017}}{\sum_{i=1}^n D\phi_i^{2017}}, \quad (3.2)$$

де $D_{M_i}^{nn}$ - планове значення можливого доходу, що спрогнозоване вище.; $D\phi_i^{2017}$ - фактичне значення доходу по i -й товарній групі у 2017 році;

$\sum_{i=1}^n D\phi_i^{2017}$ - фактичне значення загального доходу у 2017 році.

Нижче у табл. 3.7. подано розрахунок планових значень товарно-групової структури можливого доходу ДВ «Агро-Вектор ЛТД» на плановий період.

Таблиця 3.7.

**Планування товарно-групової структури доходу на 2018 р. року ДВ
«Агро-Вектор ЛТД»**

Найменування товарних підгруп	Фактичний обсяг доходу 2017 року, тис.грн	Структура доходу у 2017 році, %	Планове значення можливого доходу у 2018 році, тис.грн
Натуральна оболонка для ковбаси, тис.грн	8 962	44,5	9683
Штучна оболонка для ковбаси, тис.грн	6 284	31,2	6789
Овочі та фрукти, тис.грн	3 988	19,8	4309
Упаковка для овочів та фруктів, тис.грн	906	4,5	979
Всього	20 140	100	21760

Відповідно до визначеної методики планування товарно-групової структури доходу на плановий 2018 рік, згідно з результатами, отриманими у табл. 3.7., не передбачається зміни товарного асортименту.

Отже, наведені вище розрахунки дають підстави стверджувати, що виходячи з обсягів можливого доходу у 2018 році майже по всім товарним групам підприємства ДВ «Агро-Вектор ЛТД» планується збільшення обсягів реалізації. В цілому планове значення можливого доходу в 2018 році перевищує фактичне значення доходу у 2017 році на 8,1%. Планове значення можливого доходу є меншим за обсяг доходу, необхідного для досягнення цільового прибутку на 6679 тис.грн.

3.2. Шляхи зростання доходів підприємства та підвищення ефективності їх використання

Для формування резервів зростання доходів важливим є детальне знання масштабів дії, форм контролю та використання найбільш істотних внутрішніх і зовнішніх чинників ефективності на різних рівнях управління

діяльністю підприємства. Підприємство може й мусить постійно контролювати процес використання внутрішніх чинників через розробку та послідовну реалізацію власної програми підвищення ефективності діяльності, а також враховувати вплив на неї зовнішніх чинників. У зв'язку з цим виникає необхідність конкретизації резервів забезпечення та використання головних внутрішніх і зовнішніх чинників залучення резервів доходів.

Оцінка особливостей розвитку операційної діяльності ТОВ «Агро-Вектор ЛТД», а також основних тенденцій у формування обсягів і структури доходів, дає підстави визначити деякі вагомні проблеми і недоліки в роботі досліджуваного підприємства. Зростання обсягу доходів ТОВ «Агро-Вектор ЛТД» має передбачати удосконалення операційної діяльності, розширення присутності підприємства на ринку. Це потребує реалізації таких напрямків: необхідність роботи над товарною стратегією та асортиментом підприємства у напрямі їх удосконалення; необхідність оптимізації збутової політики; подальше удосконалення логістичної системи.

На основі викладеного вище, можна запропонувати наступні напрями зростання доходів ТОВ «Агро-Вектор ЛТД» (рис. 3.1).

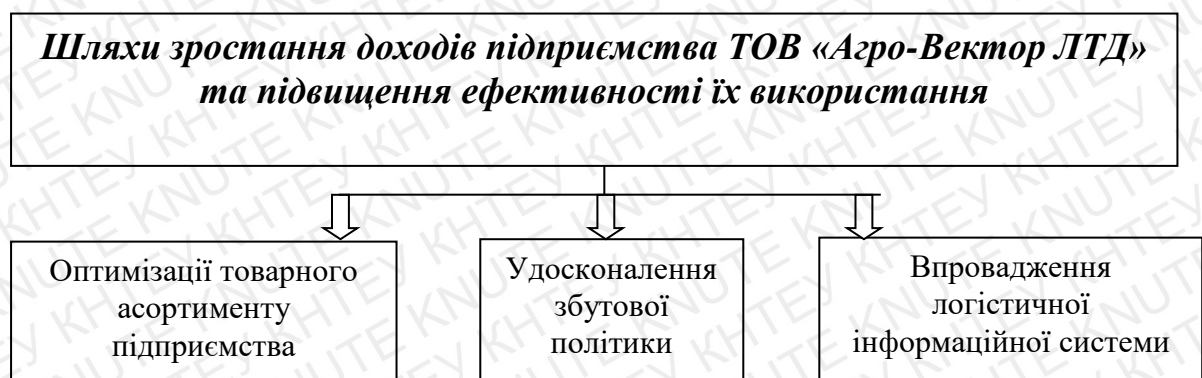


Рис. 3.1. Шляхи зростання доходів підприємства ТОВ «Агро-Вектор ЛТД» та підвищення ефективності їх використання

Розглянемо кожен з наведених напрямів більш детально.

1. Удосконалення товарної стратегії та асортименту

Для ТОВ «Агро-Вектор ЛТД», у свою чергу, цільовим орієнтиром є можливість продовження власного бізнесу на ринку сільськогосподарської продукції у довгостроковій перспективі. Треба мати на увазі, що для споживача не існує незамінних товарів, послуг, підприємства, продавця тощо, — найважливішим для нього є власні потреби, цінності, бажання, реальність того, в який спосіб товар чи послуга зможуть зробити для нього щось таке, на що він сподівається.

Вибір стратегії розвитку асортиментного портфеля ТОВ «Агро-Вектор ЛТД» на ринку – важливий елемент стратегічного управління, оскільки вже на перших етапах його формування доцільно усвідомити, що є об'єктом управління – спеціалізована, однорідна за напрямом діяльності або диверсифікована, багатoproфільна товарна спеціалізація підприємства. До першої групи найчастіше відносять монопродуктові орієнтації розвитку асортименту. До другої групи відносять поліпродуктові орієнтації, що базуються на виготовленні та реалізації різної за призначенням та майже не пов'язаної між собою продукції.

Таким чином, при оптимізації асортименту ТОВ «Агро-Вектор ЛТД» на ринку сільськогосподарської продукції специфічним для даного підприємства є вибір монопродуктової орієнтації. З цією метою необхідно сконцентрувати зусилля підприємства на збільшенні обсягу реалізації найбільш ходових товарних позицій.

Для визначення *оптимального товарного асортименту* нам доцільно провести ABC-XYZ аналіз. Критеріями ABC ми будемо вважати частку в обсягах продажів, а критерієм XYZ – показник прибутковості (рівня торговельної надбавки) для відповідної групи товарів. Вихідні дані для проведення аналізу наведено в табл. 3.8.

Рівень націнки визначався за формулою: $\text{ЧД} / \text{СВ} * 100 - 100$, де ЧД – чистий дохід, СВ - собівартість

Таблиця 3.8

**Вихідні дані формування товарної структури підприємства
ТОВ «Агро-Вектор ЛТД»**

Товарні групи	Частка в обсягах реалізації за 2017 рік, %	Рівень націнки (витрати +), %
Натуральна оболонка для ковбаси	44,5	29,5
Штучна оболонка для ковбаси	31,2	34
Овочі та фрукти	19,8	63
Упаковка для овочів та фруктів	4,5	81
Разом	100	39,9

За даними, наведеними в табл. 3.8, здійснюємо ранжування товарних груп:

- спочатку в порядку спадання частки в обсягах реалізації;
- потім в порядку спадання рівня націнки;
- при цьому присвоюємо кожній групі відповідний статус в системі координат ABC-XYZ (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Визначення статусу ABC-XYZ для кожної товарної групи
ТОВ «Агро-Вектор ЛТД»**

Товарні групи	Питома вага в обсягах реалізації за 2017 рік., %	ABC	Рівень націнки, %	XYZ
Натуральна оболонка для ковбаси	44,5	A	29,5	Z
Штучна оболонка для ковбаси	31,2	A	34	Z
Овочі та фрукти	19,8	B	63	Y
Упаковка для овочів та фруктів	4,5	C	81	X

Тепер на основі визначеного статусу можна оптимізувати товарну структуру реалізації у 2018 р.

Для цього доцільно збільшити частку товарів групи ВУ та СХ, а частки груп АZ – скоротити пропорційно зростанню часток групи ВУ та СХ, але так,

щоб в обсягах продажу їх питома вага не була меншою за 5% (це необхідно для підтримання нормальної асортиментної структури та збереження у продажу всіх існуючих асортиментних груп, табл. 3.10).

При коригуванні структури товарного асортименту досліджуваного підприємства враховано, що існує необхідність у зменшенні частки товарів групи AZ (натуральна оболонка для ковбаси, штучна оболонка для ковбаси) на 20% та збільшення частки групи ВУ (Овочі та фрукти) та СХ (Упаковка для овочів та фруктів) на 5% та 15% відповідно.

Таблиця 3.10

Оптимізація товарної структури асортименту продукції

ТОВ «Агро-Вектор ЛТД»

Товарні групи	Фактична структура, %	Група	Коригування	Планова оптимальна структура, %
Натуральна оболонка для ковбаси	44,5	AZ	-10	34,5
Штучна оболонка для ковбаси	31,2	AZ	-10	21,2
Овочі та фрукти	19,8	ВУ	5	24,8
Упаковка для овочів та фруктів	4,5	СХ	15	19,5
Разом	100	-	0	100

Зміну рівня торговельної надбавки визначимо шляхом розрахунку середньозважених націнок до та після оптимізації (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Визначення приросту середнього рівня націнки на товари в результаті оптимізації структури продажу товарів

Товарні групи	До оптимізації			Після оптимізації		
	Фактична структура, %	Рівень надбавки, %	Зважена надбавка	Планова структура, %	Рівень надбавки, %	Зважена надбавка
1	2	3	4	5	6	7
Натуральна оболонка для ковбаси	44,5	29,5	13,1	34,5	29,5	10,2
Штучна оболонка для ковбаси	31,2	34	10,6	21,2	34	7,2
Овочі та фрукти	19,8	63	12,5	24,8	63	15,6

Продовження табл. 3.11

1	2	3	4	5	6	7
Упаковка для овочів та фруктів	4,5	81	3,6	19,5	81	15,8
Середня націнка	x	X	39,9	x	X	48,8

Зміна рівня націнки показує, на скільки відсотків зміниться середній рівень валового прибутку (чистий дохід / собівартість реалізації). Таким чином, рівень націнки має збільшитися з 39,9% до 48,8%, а це в свою чергу підвищить прибутковість роботи підприємства (а також ефективність його використання).

2. Удосконалення збутової політики

Сьогодні підприємство ТОВ «Агро-Вектор ЛТД» на сьогодні має певні елементи стимулювання роботи з посередниками. Проте, вони є недостатніми. В складних економічних умовах посередники повинні мати додатковий стимул у роботі. Тому з цією метою можливо переглянути систему знижок та зробити ці знижки прогресивними, в залежності від результату роботи кожного посередника.

Запропоновану прогресивну шкалу знижок наведено у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Запропонована прогресивна шкала знижок та умов роботи з посередниками в залежності від результатів їх роботи

Обсяг продажу (реалізації) посередником продукції ТОВ «Агро-Вектор ЛТД», тис.грн. / квартал	Розмір знижки від запропонованої стандартної прайсової ціни, %	Умови оплати
До 100 тис.грн.	5	Передплата 100%
100-200 тис.грн.	8	Передплата 100%
200-400 тис.грн.	11	Передплата 70%, 30% за фактом поставки
400-800 тис.грн.	15	Передплата 60%, 40% за фактом поставки
800-1200 тис.грн.	20	Передплата 50%, 50% за фактом поставки
1200 і більше тис.грн.	25	Передплата 40%, 60% за фактом поставки

Наведена система мотивації посередників, на наш погляд, стане більш привабливою, ніж та, що діє в теперішній час. Також, вона є економічно обгрунтованою, оскільки навіть розмір максимальної знижки у 25% знаходиться в межах цільової рентабельності роботи підприємства. Середня націнка на товари складатиме 48,8 % на складі ТОВ «Агро-Вектор ЛТД». Тому, в наш складний час, коли вкрай важко відшукати покупців, краще пожертвувати частиною прибутку, але збільшити обсяги товарообороту. Результуючий ефект (прибуток) в такому разі буде в рази більшим, аніж якщо б ми обмежились незначними знижками та недостатньо мотивували посередників. Також, наведена система мотивації включає певні бонуси в умовах оплати. Для тих посередників, які добре виконують програму реалізації, можливе скорочення обсягу передплати – це суттєвий додатковий стимул в умовах обмеженої ліквідності.

Програма мотивації для кожного посередника встановлюється за середньо-квартальними результатами його роботи – тобто вона може переглядатися не частіше, як раз на квартал. При цьому, якщо в наступному за звітним кварталі посередник навіть не виконає свій план, ТОВ «Агро-Вектор ЛТД», надаючи йому підвищені знижки, економічно не постраждає. Це зумовлено тим, що ТОВ «Агро-Вектор ЛТД» уже отримає вигоду від посередника раніше – при виконанні ним програми у попередніх періодах.

На підприємстві ТОВ «Сігнет-Центр» потрібно розробити положення щодо процесу обслуговування споживачів, яке визначає порядок здійснення контактів з клієнтами, їх черговість, рівень спілкування тощо. Таке положення має бути ретельно продумане спеціалістами та донесено до кожного співробітника комерційного відділу. Також має бути обов'язковий контроль за дотриманням вимог стандартів під час роботи з клієнтом, а також після їх завершення.

Тому пропонується впровадити наступний такий стандарт:

- кожен працівник, який опиняється в контакті зі споживачем, має дотримуватися принципу «персоналізації» у відносинах з ним. Тобто,

абсолютно кожен клієнт має відчувати індивідуальне особливе ставлення працівників підприємства до нього (приділяти стільки часу, скільки потребує того клієнт, бути уважним до його прохань, вимог, вислуховувати до кінця, бути чуйним та ввічливим, під час безпосереднього контакту не займатися іншими суміжними справами, а бути сконцентрованим лише на розмові тощо).

Такий стандарт роботи з клієнтами забезпечить більший ступінь їх задоволеності.

В рамках стандарту обслуговування клієнтів пропонуємо обов'язкове запровадження штрафних санкцій на підприємстві (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Запропоновані штрафні санкції для працівників комерційного відділу на підприємстві ТОВ «Агро-Фектор ЛТД»

Причина штрафування	Розмір штрафу	Опис
У разі виникнення конфлікту між працівником та клієнтом через недотримання ним норм ділової дисципліни	5 % від суми заробітної плати	Викликає ризик відмови покупця від продукції підприємства
За недбале виконання своїх службових обов'язків	10 % від суми заробітної плати, догана	Вираховується із зарплати наступного періоду

Уведення штрафів на підприємстві не є найкращим засобом створення гарної дисципліни, проте вони сприятимуть створенню у працівників певних психологічних бар'єрів - перед тим, як зробити щось необачно чи виконати певну процедуру, не дотримуючись стандартів, працівник спершу подумає, чи варте воно того, адже за це невеличке недоопрацювання може бути суттєве штрафне стягнення.

Можливим є створення нової посади менеджера-консультанта на підприємстві, що буде спеціалізуватися на будь-яких питаннях щодо аграрної продукції, яка реалізується. Даний працівник буде надавати консультації безпосередньо під час зустрічі з потенційним клієнтом, по телефону, а також

надавати он-лайн інтернет-консультації. Введення послуги з консультування оптових покупців буде мати позитивний вплив на їх лояльність до підприємства.

3. Удосконалення логістичного управління

Підприємство несе досить високі транспортні витрати, а період постачання продукції покупцям є тривалішим, порівняно з аналогічним показником у конкурентів. Також, досліджуване підприємство має монопродуктову стратегію, внаслідок чого воно не має змоги використовувати ефективно складські площі.

З метою вдосконалення логістичних процесів, що значно підвищить мобільність відвантажень продукції покупцям, пропонуємо впровадити логістичну систему управління IT-підприємство.

Інформаційні елементи в управлінні ефективністю плану розвитку програми підвищення логістичної підтримки процесів продажу на підприємстві є слабо-розвиненими. Також на підприємстві відсутні спеціалізовані програми, які давали б можливість здійснювати оптимізацію іновачій. В цілому, ТОВ «Агро-Вектор ЛТД» не має також власної логістичної системи.

Ідея інформаційної системи «IT-підприємство» – це формування автоматизованої інформаційної системи приймання, обліку, систематизації та обробки інформації, що надходить від постачальників та покупців підприємства, автоматизація транспортних процесів на складах підприємства.

Формування ефективної системи постачання ТОВ «Агро-Вектор ЛТД» можна забезпечити шляхом оптимізації інформаційної системи управління. З метою удосконалення інформаційного забезпечення управління поставками можна запропонувати відповідний план організаційних заходів з визначенням відповідальних та орієнтовних строків виконання робіт (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

**Програма заходів з впровадження логістичної інформаційної системи
«ІТ-підприємство» для ТОВ «Агро-Вектор ЛТД»**

Захід	Мета	Строки	Посада, відповідальна за впровадження
Розробка нової документації для впровадження системи та її інфраструктури	Підготовка до впровадження нової системи управління ланцюгами постачання	4 кв. 2018	Заступник директора ТОВ «Агро-Вектор ЛТД»
Отримання ліцензій на програмне забезпечення після їх оплати		4 кв. 2018	Директор відділу закупівель
Розробка статут проекту з впровадження програмного забезпечення. Налаштування тестової ІТ-інфраструктури		1 кв. 2019	Директор відділу закупівель
Розрортання програмного забезпечення на тестових серверах	Підготовка та навчання персоналу	1 кв. 2019 – 2 кв. 2019	Заступник директора ТОВ «Агро-Вектор ЛТД»
Проведення тестування програмного забезпечення, навчання персоналу			
Захід	Мета	Строки	Посада, відповідальна за впровадження
Розрортання програмного забезпечення на робочих серверах	Впровадження нової системи управління ланцюгами постачання	2 кв. 2019	Заступник директора ТОВ «Агро-Вектор ЛТД»
Введення робочих даних та запуск системи в роботу	Стар роботи системи у робочому режимі	2 кв. 2019	Заступник директора ТОВ «Агро-Вектор ЛТД»

З метою вдосконалення інформаційної системи управління ланцюгами постачання можна запропонувати впровадити логістичну систему управління «ІТ-підприємство». Для цього варто на підприємстві ініціювати проект з впровадження відповідного програмного забезпечення.

Інформаційні елементи в управлінні ефективністю операцій постачання на підприємстві є наявними, однак існують в межах вітчизняної програми «ІТ-підприємство». Однак, на підприємстві відсутні спеціалізовані програми, які давали б можливість здійснювати оптимізацію логістичних маршрутів та часу постачання.

Ідея інформаційної системи «ІТ-підприємство» - це формування автоматизованої інформаційної системи приймання, обліку, систематизації та оборобки інформації, що надходить від постачальників та клієнтів підприємства, автоматизація транспортних процесів на складах підприємства.

Транспортні процеси, що відбуваються на підприємствах господарської мережі ТОВ «Агро-Вектор ЛТД» повинні мати імпорتنу спрямованість свого розвитку.

Реалізація інформаційної системи «ІТ-підприємство» передбачає підвищення ефективності організації основних транспортних процесів, та запровадження нових, особливості яких ми розглянемо.

Система «ІТ-підприємство» дозволить підприємству в процесі впровадження проекту оптимізації ланцюгів постачання розширити можливості у наданні послуг своїм клієнтам та підвищити ефективність організації управління будівельно-монтажними роботами за рахунок наступних елементів:

- автоматизація проектування робіт;
- автоматичний контроль наладки запуску та роботи виробничого обладнання;
- підвищиться ефективність управління системами замовлення, поставки обладнання.

«Системне управління інформаційним забезпеченням (ІТ-підприємство)» полягає в удосконаленні управління інформаційними потоками та транспортними процесами ТОВ «Агро-Вектор ЛТД».

На рис. 3.2 наведено логічну схему інформаційної системи ІТ-підприємство.

Всю систему інформаційних, матеріальних та фінансових інформаційних потоків, що відбуваються в процесі реалізації проекту оптимізації ланцюгів постачання, можна виділити в три підсистеми:

маркетингова, технологічна та фінансово-економічна. Імпортні процеси стосуються всіх трьох підсистем.

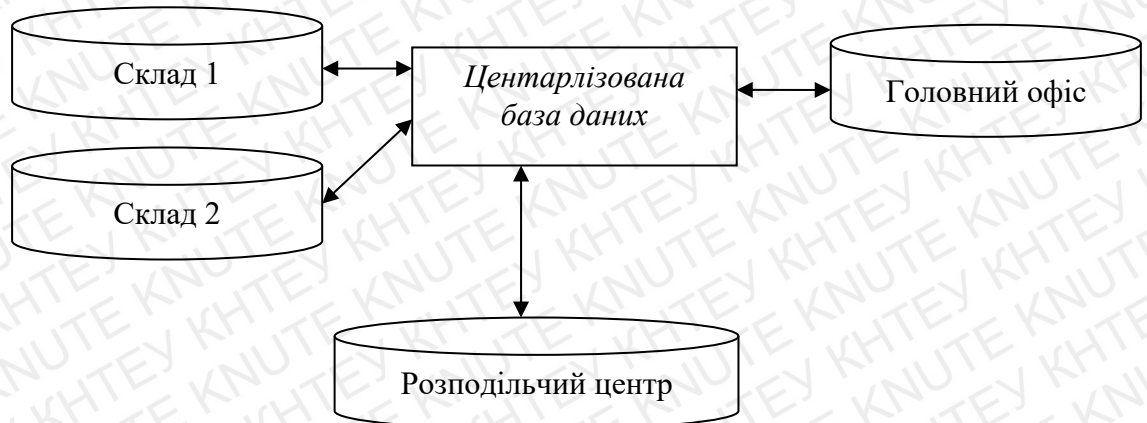


Рис. 3.2. Структурна схема логістичної інформаційної системи «ІТ-підприємство»

Відповідно до наведеної схеми, вся інформація стосовно переміщення обладнання, матеріалів та сировини, відвантаження товарів покупцям, а також закупівля комплектуючих у постачальників, будуть відображатися в центральному офісі за допомогою технології VOLP WAN. Дані будуть архівуватися на дисках у формі ТФОП-протоколів.

Цілями цієї інформаційної системи є:

- 1) збільшення прибутку від використання наявних ресурсів і від задоволення існуючого або потенційного попиту на продукцію, яку реалізовуватиме господарське підприємство за рахунок підвищення рівня технологічності управління та якості прийнятих рішень;
- 2) досягнення інформаційної ефективності;
- 3) завоювання сталої ринкової позиції підприємства.

Таким чином, у даному питанні було обґрунтовано основні шляхи зростання доходів підприємства та підвищення ефективності їх використання: оптимізації товарного асортименту, удосконалення збутової політики, удосконалення логістичної системи. Оптимізація товарного асортименту передбачає поліпшення концепції збуту товарів та перегляд

товарної номелатури. Це дозволить підвищити обсяги збуту товарів та рівень середньої націнки, що позитивно вплине на прибутковість роботи ТОВ «Авгро-Вектор ЛТД». Удосконалення збутової політики за рахунок проведення рахунок впровадження системи контролю та мотивації посередників дасть можливість підвищити обсяги продажу продукції. Впровадження системи «ІТ-підприємство» дозволить автоматизувати планування маршрутів доставки; здійснити автоматичний контроль виконання графіків постачань; підвищити ефективність управління системами замовлення, доставки товару. Нова логістична система підвищить гнучкість управління збутом, що також вплине на зростання обсягу доходів підприємства.

3.3. Оцінка ефективності пропозицій, щодо збільшення доходів підприємства в плановому періоді

Оцінка ефективності пропозицій, щодо збільшення доходів підприємства в плановому періоді передбачає здійснення планово-економічних розрахунків, що дозволять отримати наступну інформацію:

- прогнозні обсяги доходів та фінансових результатів без урахування заходів щодо підвищення доходів;
- прогнозні обсяги доходів та фінансових результатів з урахуванням заходів щодо підвищення доходів;
- прогнозні показники ефективності формування доходів.

Обґрунтовані у питанні 3.2 пропозиції щодо збільшення доходів підприємства в плановому періоді, матимуть позитивні наслідки як в плані зростання доходів, так і в плані підвищення прибутковості роботи. Також варто зауважити, що кожна пропозиція передбачає формування відповідного бюджету витрат.

Орієнтовні витрати на реалізацію кожного з наведених напрямків наведено у табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Бюджет витрат на реалізацію заходів з підвищення обсягу доходів підприємства для ТОВ «Агро-Вектор ЛТД» на 2019 рік

Захід	Джерела фінансування	Вартість заходу, тис.грн	Посада, відповідальна за фінансування
Оптимізація товарного асортименту	Захід не потребує залучення додаткових джерел фінансування	-	Заступник директора ТОВ «Агро-Вектор ЛТД»
Удосконалення збутової політики підприємства	Фінансування буде здійснюватися за рахунок власних оборотних коштів	25 тис.грн – витрати, які необхідно сплатити консалтинговій компанії ТОВ «Астра»	Комерційний директор ТОВ «Агро-Вектор ЛТД»
Захід	Джерела фінансування	Вартість заходу, тис.грн	Посада, відповідальна за фінансування
Удосконалення логістичної системи управління підприємством	Фінансування буде здійснюватися за рахунок власних оборотних коштів	324 тис.грн – витрати на впровадження логістичної системи	Заступник директора ТОВ «Агро-Вектор ЛТД»
РАЗОМ	-	349 тис.грн	-

Таким чином, загальний бюджет витрат, необхідних на реалізацію заходів з підвищення доходів підприємства, становить у 349 тис.грн. Наведені витрати будуть понесені у 2019 році. Основним джерелом фінансування витрат на реалізацію заходів будуть власні фінансові ресурси підприємства.

Усі запропоновані заходи матимуть відповідний економічний ефект, що виражатиметься у зростання доходів та скорочення поточних витрат підприємства. Тому згрупуємо дані про оцінку можливих резервів зростання доходів підприємства у табл. 3.16.

Таблиця 3.16

Зведена інформація стосовно можливих резервів зростання доходів підприємства ТОВ «Агро-Вектор ЛТД» у 2018-2019 рр.*

Резерв	Вплив на основні показники	Можливий приріст, %
Оптимізація товарного асортименту	Зростання обсягу доходів та збільшення рівня середньої націнки за рахунок оптимізації асортименту	Зростання доходів може становити до 10%. Рівень націнки зросте з 39,9 до 48,8%*
Удосконалення збутової політики підприємства	Стимулювання збуту та встановлення нових правил комунікацій з покупцями підвищить ефективність роботи комерційного відділу	Зростання доходів на 10%
Удосконалення логістичної системи управління підприємством	Зростання доходів від реалізації та скорочення постійних витрат	Зростання доходів на 5%, скорочення постійних витрат на 5%

* показники отримано експертним шляхом від комерційного директора підприємства

Варто зауважити, що використання моделі оптимізації асортименту під час організації продажів дасть можливість оптимізувати умови роботи з найбільш вигідними покупцями (у співвідношенні: обсяги реалізації / середня націнка / дисципліна оплати). За рахунок цього напрямку можливе очікуване зростання доходу складе 10%. При цьому, зростання реалізації більш прибуткових позицій дасть змогу збільшити націнку 9,9%. Інакше кажучи, рівень собівартості реалізації в доходах має знизитися у 1,099 рази. Це показник буде використано при прогнозуванні Форми 2.

Також варто відмітити, що впровадження інформаційної системи управління реалізацією продукції дасть можливість підвищити ефективність управління основним персоналом, за рахунок чого може бути досягнуте зростання продуктивності праці та додатковий приріст доходу від реалізації на 5%. При цьому, посилення контролю за логістичними процесами дасть змогу скоротити постійні витрати (накладні витрати) на 5%.

Удосконалення системи збуиу за рахунок формування більш гнучкої системи ціноутворення та вибір оптимальних умов розрахунків з покупцями дасть можливість збільшити середній рівень торговельної націнки на 10%. Для цього буде необхідно здійснити реорганізацію роботи комерційного відділу, зокрема запровадити систему моніторингу покупців та постачальників, відслідковування виконаннями контрагентами своїх зобов'язань.

Виходячи з наведених резервів підвищення обсягів доходів від реалізації, які будуть забезпечені відповідними переліченими вище організаційно-економічними заходами (оптимізація асортименту, удосконалення збутової політики, удосконалення логістичного управління), можливо спрогнозувати приріст доходу від реалізації, а також показники форми 2 з урахуванням заходів та без них (табл. 3.17-3.18).

Таблиця 3.17

Прогнозний «Звіт про фінансові результати» на 2018-2019 рр. без урахування впровадження заходів щодо зростання доходів, тис.грн.

Показники	ФАКТ	Пояснення до розрахунків прогнозних значень	Допоміжні коефіцієнти для розрахунку	ПРОГНОЗ без оптимізації	
	2017			2018	2019
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід(виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20140,1	за прогнозне чистого доходу (ЧД) значення беремо показник можливого доходу, який було отримано у питанні 3.1	-	23040,6	26358,9
Інші операційні доходи	2533,3	для прогнозування інших операційних доходів (ІОД) використовуємо середній рівень ІОД у чистому доході та екстраполюємо його на 2018-2019 рр.	-	3638,1	4162,0
<i>Середній рівень ІОД у чистому доході</i>		<i>відношення суми ІОД за 2015-2017 рр. до суми ЧД за цей період</i>	<i>0,158</i>	-	-
Інші доходи	119,2	для прогнозування інших доходів (ІОД) використовуємо середній рівень ІД у чистому доході та екстраполюємо його на 2018-2019 рр.	-	59,1	67,6

Продовження табл. 3.17

1	2	3	4	5	6
Середній рівень ІД у чистому доході		відношення суми ІД за 2015-2017 рр. до суми ЧД за цей період	0,003	-	-
Разом доходи	22792,6		-	26737,8	30588,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	14398,2	для прогнозування собівартості (СВ) використовуємо середній рівень СВ у чистому доході та екстраполюємо його на 2018-2019 рр.	-	16489,5	18864,3
Середній рівень собівартості у чистому доході		відношення суми СВ за 2015-2017 рр. до суми ЧД за цей період	0,716	-	-
Інші операційні витрати	7118,2	для прогнозування інших операційних витрат (ІОВ) використовуємо середній рівень ІОВ у чистому доході та екстраполюємо його на 2018-2019 рр.	-	8143,3	9316,1
Середній рівень ІОВ у чистому доході		відношення суми ІОВ за 2015-2017 рр. до суми ЧД за цей період	0,353	-	-
Інші витрати	1888	для прогнозування інших операційних витрат (ІВ) використовуємо середній рівень ІВ у чистому доході та екстраполюємо його на 2018-2019 рр.	-	2159,9	2471,0
Середній рівень ІВ у чистому доході		відношення суми ІВ за 2015-2017 рр. до суми ЧД за цей період	0,094	-	-
Разом витрати	23404,4	-	-	26792,7	30651,4
Фінансовий результат до оподаткування	-611,8	ФР = ЧД + ІОД + ІД - СВ - ІОВ - ІВ	-	-54,9	-62,8

Як свідчать результати проведених розрахунків, у 2018 році прогнозується зростання обсягу загальних доходів до 26737,8 тис.грн та витрат підприємства до обсягу 26792,7 тис.грн, внаслідок чого буде отримано фінансовий збиток до податкування в розмірі 54,9 тис.грн. У 2019 році прогнозується зростання обсягу загальних доходів до 30588,5 тис.грн та сукупних витрат підприємства до обсягу 30651,4 тис.грн, внаслідок чого буде отримано фінансовий збиток до податкування в розмірі 62,8 тис.грн.

Для прогнозування фінансових результатів підприємства з урахуванням запропонованих заходів необхідно скористатися даними табл. 3.17 та таблиць 3.15 і 3.16. Результати розрахунків наведено у табл. 3.18.

Таблиця 3.18

Прогнозний «Звіт про фінансові результати» на 2018-2019 рр. з урахуванням впровадження заходів щодо зростання доходів, тис. грн

Показники	Пояснення до розрахунків прогнозних значень	Допоміжні показники (коефіцієнти для розрахунку)	ПРОГНОЗ з урахуванням заходів зростання доходів	
			2018	2019
1	2	3	4	5
Чистий дохід(виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	за прогнозне чистого доходу (ЧД) значення беремо показник можливого доходу, який було отримано у питанні 3.1, помноженого на коефіцієнт зростання доходів	1,25	23040,6	32948,6
Інші операційні доходи	для прогнозування інших операційних доходів (ІОД) використовуємо середній рівень ІОД у чистому доході та екстраполюємо його на 2018-2019 рр.		3638,1	4162,0
<i>Середній рівень ІОД у чистому доході</i>	<i>відношення суми ІОД за 2015-2017 рр. до суми ЧД за цей період</i>	<i>0,158</i>		
Інші доходи	для прогнозування інших доходів (ІД) використовуємо середній рівень ІД у чистому доході та екстраполюємо його на 2018-2019 рр.		59,1	67,6
<i>Середній рівень ІД у чистому доході</i>	<i>відношення суми ІД за 2015-2017 рр. до суми ЧД за цей період</i>	<i>0,003</i>		
Разом доходи			26737,8	37178,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	для прогнозування собівартості (СВ) використовуємо середній рівень СВ у чистому доході та екстраполюємо його на 2018-2019 рр. Результат коригуємо на коефіцієнт зниження собівартості	1,099	16489,5	17164,9
<i>Середній рівень собівартості у чистому доході</i>	<i>відношення суми СВ за 2015-2017 рр. до суми ЧД за цей період</i>	<i>0,716</i>		
Інші операційні витрати	для прогнозування інших операційних витрат (ІОВ) використовуємо середній рівень ІОВ у чистому доході та екстраполюємо його на 2018-2019 рр.		8143,3	9316,1
<i>Середній рівень ІОВ у чистому доході</i>	<i>відношення суми ІОВ за 2015-2017 рр. до суми ЧД за цей період</i>	<i>0,353</i>		

Продовження табл. 3.18

1	2	3	4	5
Інші витрати	для прогнозування інших операційних витрат (ІВ) використовуємо середній рівень ІВ у чистому доході та екстраполюємо його на 2018-2019 рр.		2159,9	2471,0
<i>Середній рівень ІВ у чистому доході</i>	<i>відношення суми ІВ за 2015-2017 рр. до суми ЧД за зей період</i>	0,094		
Додаткові витрати на впровадження заходів	з табл. 3.15			349,0
Разом витрати			26792,7	29301,0
Фінансовий результат до оподаткування	$ФР = ЧД + ІОД + ІД - СВ - ІОВ - ІВ$		-54,9	7877,2

Як свідчать результати проведених розрахунків, у 2018 році, за умов впровадження заходів з підвищення доходів, особливих змін в фінансових показниках не прогнозується. Усі заходи будуть впроваджуватися наприкінці 2018-початку 2019-го року. Тому, можливий економічний ефект від реалізації заходів підприємство зможе відчутти лише у 2019 році. Прогнозний обсяг чистого доходу у 2019 році складе 32948,6 тис.грн, а фінансовий результат до оподаткування зросте до 7877,2 тис.грн.

В табл. 3.19 наведено порівняння ключових показників ефективності формування доходів підприємства за 2017-2019 роки.

Таблиця 3.19

Показники ефективності формування доходів підприємства

ТОВ «Агро-Вектор ЛТД» у 2017-2019 роках

Показники	ФАКТ	Прогноз без оптимізації		Прогноз з оптимізацією
	2017	2018	2019	2019
Сукупні доходи, тис.грн	22792,6	26737,8	30588,5	37178,3
Поточні витрати, тис.грн	23404,4	26792,7	30651,4	29301,0
Фінансовий результат до оподаткування, тис.грн	-611,8	-54,9	-62,8	7877,2
Рентабельність реалізації, %	-3,1	-0,2	-0,2	23,9
Рентабельність поточних витрат, %	-2,6	-0,2	-0,2	26,9
Операційний леверідж, грн	1,4	1,4	1,4	1,9

Як свідчать проведені розрахунки, у 2018 році збитковість реалізації та поточних витрат очікується на рівні -0,2%, а коефіцієнт операційного леверіджу складе 1,4 грн чистого доходу у розрахунку на 1 грн. собівартості продукції. У 2019 році за рахунок реалізації запропонованих заходів підприємство зможе збільшити рентабельність реалізації до 23,9%, рентабельність витрат до 26,9%, а рівень операційного леверіджу до 1,9 грн.

Динаміку прогнозного рівня беззбитковості наведено на рис. 3.3.

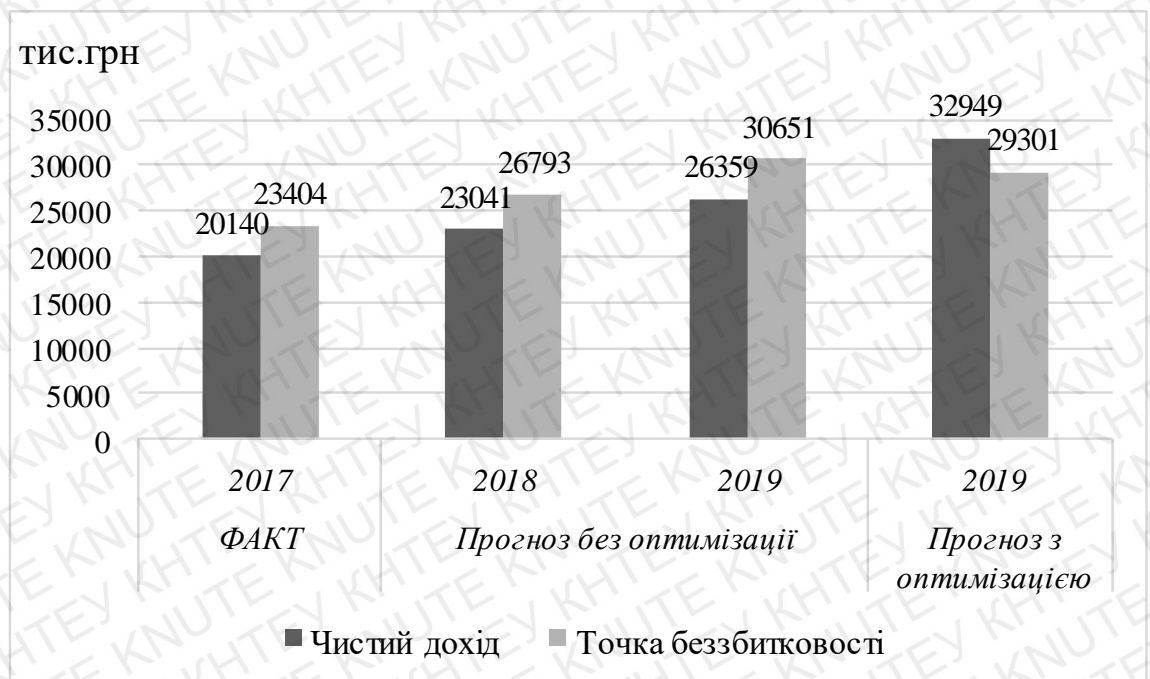


Рис. 3.3. Динаміка прогнозного рівня беззбитковості підприємства ТОВ «Агро-Вектор ЛТД» у 2017-2019 роках.

Як бачимо з рис. 3.3, заходи з підвищення доходів, обгрунтовані у питанні 3.2, дадуть можливість вивести обсяги чистого доходу за межі точки беззбитковості, яка складатиме у 2019 році 29301 тис.грн.

Таким чином, використання моделі оптимізації асортименту під час організації продажів дасть можливість оптимізувати умови роботи з найбільш вигідними покупцями (у співвідношенні: обсяги реалізації / середня націнка / дисципліна оплати). За рахунок цього напрямку можливе очікуване зростання доходу складе 10%. При цьому, зростання реалізації

більш прибуткових позицій дасть змогу збільшити націнку 9,9%. Впровадження інформаційної системи управління реалізацією продукції дасть можливість підвищити ефективність управління основним персоналом, за рахунок чого може бути досягнуте зростання продуктивності праці та додатковий приріст доходу від реалізації на 5%. При цьому, посилення контролю за логістичними процесами дасть змогу скоротити постійні витрати (накладні витрати) на 5%. Удосконалення системи збути за рахунок формування більш гнучкої системи ціноутворення та вибір оптимальних умов розрахунків з покупцями дасть можливість збільшити середній рівень торговельної націнки на 10%. Для цього буде необхідно здійснити реорганізацію роботи комерційного відділу, зокрема запровадити систему моніторингу покупців та постачальників, відслідковування виконаннями контрагентами своїх зобов'язань. У 2018 році, за умов впровадження заходів з підвищення доходів, особливих змін в фінансових показниках не прогнозується. Усі заходи будуть впроваджуватися наприкінці 2018-початку 2019-го року. Тому, можливий економічний ефект від реалізації заходів підприємство зможе відчутти лише у 2019 році. Прогнозний обсяг чистого доходу у 2019 році складе 32948,6 тис.грн, а фінансовий результат до оподаткування зросте до 7877,2 тис.грн. У 2018 році збитковість реалізації та поточних витрат очікується на рівні -0,2%, а коефіцієнт операційного леверіджу складе 1,4 грн чистого доходу у розрахунку на 1 грн. собівартості продукції. У 2019 році за рахунок реалізації запропонованих заходів підприємство зможе збільшити рентабельність реалізації до 23,9%, рентабельність витрат до 26,9%, а рівень операційного леверіджу до 1,9 грн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, на основі проведеного дослідження можемо констатувати наступне:

1. Поняття «дохід» доцільно розглядати як збільшення економічних вигод на основі одержання підприємством певних активів чи зменшення обсягів зобов'язань, які зумовлюють збільшення сум власного капіталу (за мінусом збільшення сум капіталу із внесків власників або учасників). Дохід підприємства є визначальним показником його фінансового-економічного розвитку. Саме за рахунок даного джерела формування фінансових ресурсів відбувається в основному фінансування поточних витрат підприємства.

2. Управління доходами підприємства – це комплекс взаємопов'язаних інструментів та засобів фінансового, техніко-технологічного, маркетингового, інформаційного та кадрового забезпечення процесу формування певних обсягів діяльності та перерозподілу отриманих надходжень в рамках визначеної політики розвитку підприємства. Метою управління доходами підприємства є забезпечення стабільних фінансових потоків за певними видами господарської діяльності, що дозволяє забезпечувати необхідний рівень прибутковості та інвестиційного розвитку. Господарським підприємствам для ефективної реалізації наданого їм права самостійно формувати доходи від продажу товарів потрібно кардинально змінити практику управління ефективністю закупівель товарів та підходи до цінової політики на господарські послуги. Оскільки важливе місце в управлінні доходами підприємства посідає аналіз їх обсягу та складу, то для вдосконалення управління в нинішніх умовах економіки необхідно, щоб підприємства використовували універсальні комп'ютерні програми з широкими можливостями відповідно до вимог об'єктивних економічних законів в сучасних умовах. Для отримання більш точних планових показників буде доцільно використовувати окремі методи планування

доходів. Щодо пошуку достатніх резервів, то на нинішньому етапі розвитку економіки це є найважливішою задачею для кожного підприємства.

3. На обсяги та структуру доходу впливають ряд факторів, які можна відносити до внутрішніх та зовнішніх. Внутрішні (регульовані) фактори залежать від специфіки діяльності підприємства і підприємство має можливість здійснювати на них регулюючий вплив. Зовнішні (нерегульовані) фактори визначаються специфікою розвитку зовнішнього середовища підприємства. Аналіз доходів на господарському підприємстві передбачає формування інформаційно-аналітичного забезпечення, методичного інструментарію та механізму обґрунтування і оптимізації результатів.

4. Було проаналізовано динаміку та структуру формування доходів підприємства ТОВ «Агро-Вектор ЛТД» у 2015-2017 рр. Протягом 2015-2016 років спостерігалось зростання обсягів доходів підприємства від реалізації товарів. Так, у 2016 році порівняно з 2015-м роком обсяг доходу від реалізації збільшився на 4048,4 тис.грн, або на 21,5%. У 2017 році порівняно з 2016-м роком дохід від реалізації зменшився на 2707,0 тис.грн, або на 11,8%. Впродовж 2015-2017 рр. спостерігалось зростання доходу від реалізації товарів на 1341,4 тис.грн або на 7,1%. У структурі формування доходів ТОВ «Агро-Вектор ЛТД» переважала частка доходів (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – 81,2-88,7%. У 2017 році частка інших операційних доходів склала 11,1%. У 2017 році відбулося її скорочення на 0,2% за рахунок зниження обсягів реалізації інших оборотних активів. На інші доходи (від реалізації необоротних активів) припадало до 0,5%. Питома вага інших доходів у 2017 році зросла на 0,4%. У 2016 році зростання доходів від реалізації товарів було зумовлене збільшенням обсягів продажу натуральної оболонки для ковбаси – на 1773,2 тис.грн. Зростання реалізації штучної оболонки для ковбаси склало 1945,4 тис.грн або на 50,7%. Упродовж 2017 року можна було спостерігати скорочення реалізації натуральної оболонки для ковбаси – на 2529,7 тис.грн та зростання продажу штучної оболонки для ковбаси на 503,4 тис.грн. така тенденція була

зумовлена значним зростанням вартості натуральної оболонки для ковбаси на внутрішньому ринку України та необхідністю її заміни синтетичними аналогами.

5. В структурі доходів від реалізації у 2015 році переважала частка доходів від продажу натуральних оболонок для ковбасних виробів – 51,7%. Упродовж 2016-2017 рр. частка реалізації даного виду продукції поступово скоротилася до 44,5% у 2017 році. Однак, варто зазначити, що доходи від продажу натуральних оболонок для ковбасних виробів є домінуючими в загальній структурі виручки від реалізації.

6. У 2017 році порівняно з 2016-м збиток від операційної діяльності до оподаткування зменшився на 5823,2 тис.грн. Зниження збитку до оподаткування в даному періоді було зумовлене дією наступних факторів: скорочення обсягу доходів від реалізації на 2707,0 тис.грн, що призвело до скорочення збитку до оподаткування на 762,4 тис.грн; зниження рівня збитковості операційної діяльності на 25,1%, що призвело до скорочення обсягу збитку до оподаткування на 5060,8 тис.грн. У 2016 році порівняно з 2015-м роком спостерігалось зростання рівня продуктивності праці на 107,6 тис.грн у розрахунку на 1-го працівника. Зростання продуктивності праці пояснюється збільшенням доходів підприємства у цьому періоді та скороченням чисельності працівників. У 2017 році продуктивність праці зменшилася на 103,7 тис.грн за рахунок скорочення доходів підприємства. У 2015-2017 рр. можна було спостерігати скорочення рівня збитковості персоналу за рахунок зниження обсягів операційного збитку. Розрахунок точки беззбитковості показав, що підприємство протягом 2015-2017 років мало обсяги реалізації товарів, що не забезпечували його самокупність. Запас фінансової міцності протягом 2015-2016 років мав від'ємне значення, однак його динаміка характеризувала тенденцію до скорочення розриву між беззбитковим та фактичним обсягами реалізації товарів.

7. Доходи від реалізації та валовий прибуток, який формується у ході реалізації товарів, визначаються рядом факторів, основними з яких є

собівартість реалізованих товарів, рівень торговельної націнки, товарно-групова структура обороту від реалізації товарів, інтенсивність використання торговельно-оперативного персоналу. У 2017 році порівняно з 2016-м роком обсяг валового прибутку підприємства зріс на 967,7 тис.грн, в тому числі за рахунок наступних факторів: зниження доходу від реалізації товарів на 2707,0 тис.грн забезпечило зниження валового прибутку на 565,7 тис.грн; за рахунок зростання рівня валового прибутку на 7,6% обсяг валового прибутку збільшився на 1533,4 тис.грн. У 2016-2017 роках зниження обсягу виручки впливало на зменшення обсягів валового прибутку відповідно на 2707,0 тис.грн. Скорочення валового прибутку на суму зниження собівартості реалізованих товарів складало відповідно 3674,7 тис.грн. У 2017 році порівняно з 2016-м роком обсяг валового прибутку підприємства зменшився за рахунок наступних факторів: за рахунок зростання середньооблікової чисельності працівників торговельно-операційного персоналу на 1 особу відбулось зростання валового прибутку на 149,2 тис.грн; зниження продуктивності праці на 103,7 тис.грн мали наслідком зменшення валового прибутку на 714,9 тис.грн; за рахунок зростання рівня валового прибутку на 7,6% відбулось зростання валового прибутку на 1533,4 тис.грн. У результаті зміни товарно-групової структури доходів від реалізації в цінах закупівлі в 2017 році середній рівень валового прибутку зріс на 0,225%, що вплинуло на зростання обсягу валового прибутку на 45,2 тис.грн. Тобто, можна сказати, що впродовж 2016-2017 років зміна товарно-групової структури доходів від реалізації була оптимальною.

8. Було обґрунтовано основні шляхи зростання доходів підприємства та підвищення ефективності їх використання: оптимізації товарного асортименту, удосконалення збутової політики, удосконалення логістичної системи. Оптимізація товарного асортименту передбачає поліпшення концепції збуту товарів та перегляд товарної номелатури. Це дозволить підвищити обсяги збуту товарів та рівень середньої націнки, що позитивно вплине на прибутковість роботи ТОВ «Авґро-Вектор ЛТД». Удосконалення

збутової політики за рахунок проведення рахунок впровадження системи контролю та мотивації посередників дасть можливість підвищити обсяги продажу продукції. Впровадження системи «ІТ-підприємство» дозволить автоматизувати планування маршрутів доставки; здійснити автоматичний контроль виконання графіків постачань; підвищити ефективність управління системами замовлення, доставки товару. Нова логістична система підвищить гнучкість управління збутом, що також вплине на зростання обсягу доходів підприємства.

9. Використання моделі оптимізації асортименту під час організації продажів дасть можливість оптимізувати умови роботи з найбільш вигідними покупцями (у співвідношенні: обсяги реалізації / середня націнка / дисципліна оплати). За рахунок цього напрямку можливе очікуване зростання доходу складе 10%. При цьому, зростання реалізації більш прибуткових позицій дасть змогу збільшити націнку 9,9%. Впровадження інформаційної системи управління реалізацією продукції дасть можливість підвищити ефективність управління основним персоналом, за рахунок чого може бути досягнуте зростання продуктивності праці та додатковий приріст доходу від реалізації на 5%. При цьому, посилення контролю за логістичними процесами дасть змогу скоротити постійні витрати (накладні витрати) на 5%. Удосконалення системи збути за рахунок формування більш гнучкої системи ціноутворення та вибір оптимальних умов розрахунків з покупцями дасть можливість збільшити середній рівень торговельної націнки на 10%. Для цього буде необхідно здійснити реорганізацію роботи комерційного відділу, зокрема запровадити систему моніторингу покупців та постачальників, відслідковування виконаннями контрагентами своїх зобов'язань.

10. У 2018 році, за умов впровадження заходів з підвищення доходів, особливих змін в фінансових показниках не прогнозується. Усі заходи будуть впроваджуватися наприкінці 2018-початку 2019-го року. Тому, можливий економічний ефект від реалізації заходів підприємство зможе відчути лише у

2019 році. Прогнозний обсяг чистого доходу у 2019 році складе 32948,6 тис.грн, а фінансовий результат до оподаткування зросте до 7877,2 тис.грн. У 2018 році збитковість реалізації та поточних витрат очікується на рівні -0,2%, а коефіцієнт операційного леверіджу складе 1,4 грн чистого доходу у розрахунку на 1 грн. собівартості продукції. У 2019 році за рахунок реалізації запропонованих заходів підприємство зможе збільшити рентабельність реалізації до 23,9%, рентабельність витрат до 26,9%, а рівень операційного леверіджу до 1,9 грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анищенко А. Возможности применения контроллинга на малых предприятиях - <http://www.gaap.ru/biblio/mngacc/practice/003.asp>
2. Борисов А.Б. Большой экономический словарь. — М.: Книжный мир. — 2001. — 635с.
3. Бочаров В.В. Финансовый анализ. – СПб: Питер, 2013. – 240с.
4. Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта. – 2-е изд., доп. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 208с.
5. Білик М.Д. Сутність і оцінка фінансового стану підприємств // Фінанси України, №3 – 2012 - С. 117-128.
6. Бланк И. А. Торговый менеджмент: монография / И. А. Бланк. - К.: Таксон, 2004. - 784 с.
7. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента Т.1., Т.2. — 2-ое изд., перераб и доп. — К.: Эльга, Ника-Центр, 2012. — 624с., 624с.
8. Височин І.В. Управління товарооборотом підприємств роздрібної торгівлі: монографія / І.В. Височин. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 544 с.
9. Вістяка Т. Фінансовий контролінг в системі управління підприємством // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. - 2014. - № 1. - С. 68-70.
10. Высочин И.В. Управление товарооборотом в системе экономического управления предприятием розничной торговли / И.В. Высочин // Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 3 (32). – С. 258-264.
11. Гончарук О.В., Кныш М.И., Шопенко Д.В. Управление финансами на предприятии. Учебное пособие. – СПб.: Дмитрий буланин, - 2002 – 264 с.
12. Грамотенко О. «Контроллинг. (Что? Зачем? Кому? Как?)» - http://www.cfin.ru/management/controlling/what_is_controlling.shtml

13. Гранина Вікторія “Бизнес-Нострадамусы” //Український діловий тижневик "Контракты", № 30 від 28-07-2003 - <http://kontrakty.com.ua/show/rus/article/10/302003370.html>
14. Гриньова В.М., Коюда В.О. Фінанси підприємств. “Знання” – “Прес”. – 2012. – 287с.
15. Дем’яненко М.Я. Фінансовий словник-довідник. – К.: ІАЕУААН. – 2012. – 613с.
16. Ермолаева Н. Все под контролем // Корпоративный менеджмент - №4, 2002г. - №4, 2002 - <http://www.cfin.ru/press/boss/2002-04/27.shtml>
17. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., Смовженко Т.С. Фінансовий словник. — 4-те вид., випр. та доп. — К.: Т-во "Знання", КОО; Львів: Вид-во Львів, банк, ін-ту НБУ. – 427с.
18. Зарубин С. Оперативный контроллинг / журнал "Финансовый директор", №7, 2012 - <http://www.management.com.ua/finance/fin092.html>
19. Захарченко В.О., Счасна СІ. Систематизація методів оцінки фінансового стану підприємства // “Фінанси України”, №1, 2012р, с. 137-144
20. Козін С.В. Організаційна система мережі підприємства / С.В. Козін // Маркетинг в Україні, 2015. - № 3. - С. 26-30
21. Килимнюк В. Еволюція контролінгу. Його місце і роль в економіці підприємства. // Економіка підприємств, 2014р. - №1 – С. 47-49.
22. Куперман Г.Я. Рыночная экономика: Словарь .— 2-е изд., доп. — М.: Республика., 2008. – 202 с.
23. Литвин М.И. Применение матричных балансов для оценки финансового состояния предприятия // Финансы., 2016. - №3 - С. 34-39
24. Лихачев А.В. Торговля: стратегия и тактика / А.В. Лихачев // Торговое оборудование, 2012. - № 9. - С. 40-43.
25. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления / Пер. с нем. Жукова Ю.Т. и Зайцева С.Н., под ред. Николаевой С.А. — М.: Финансы и статистика. , 2003. – 76с.

26. Манн Р., Майер Э . Контроллинг для начинающих / Пер. с нем. Жукова Ю.Т.; под ред. и с предисл. д-ра экон. наук Ивашкевича В.Б. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика.,2008. — 208с.
27. Маркетинг в малом бизнесе. Руководство «Барклаз-банка». - М.: ЮНИТИ, 2012. - 256 с.
28. Марцин В.С. та ін. Економіка торгівлі: посібник / за заг.ред Марцина В.С. / В.С. Марцин. - К.: Знання, 2013. — 237с.
29. Міжнародний стандарт фінансового обліку (IAS) 18 «Виручка. Приклади застосування» [Електронний ресурс] — режим доступу: <http://www.ifrs.org.ua/msfo-ias-18-vy-ruchka-primery-primeneniya/>
30. Муромцев С.М. Разработка модели управления доходами предприятия сферы торговли / С.М. Муромцев // Маркетинг, 2009. -№1. - С.26-31.
31. Новікова І. Програмне та інформаційне забезпечення системи планування // Актуальні проблеми економіки. - 2012. - № 9. - С. 45-48.
32. Ортинська В.В. Категорійні засади формування асортиментної політики підприємства / В.В. Ортинська // Маркетинг і реклама, 2010. - № 11 - С. 41-42.
33. Податковий кодекс України: Кодекс від 02.12.2010 № 2755-VI [Електронний ресурс] — режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
34. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств — 5-те вид., перероб. та доп. — К.: КНЕУ, - 2012 р. - 486с.
35. Поддєрьогін М.О. Фінансовий менеджмент: підр / М.О. Поддєрьогін. - К.: КНЕУ, 2005. — 324 с.
36. Петров А. Стратегия - ЭТО НЕ ДАНЬ МОДЕ - http://www.logistics.ru/9/3/i20_882.htm
37. Петренко С.Н. Планирование: Учебное пособие. — К.: Ника-Центр, Эльга, 2003. - 328с.

38. Писчасов Ф. Инструментарий планирования доходов предприятий // Антикризисный менеджмент. - 2012. - № 6. - С. 31-34.
39. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.99 р. №996-XIV. [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/>.
40. Про затвердження Національного Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: Мінфін України; Наказ, Положення від 12.04.2013р. [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1242-13>
41. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 15 «Дохід»: Мінфін України; Наказ, Положення від 29.11.1999 № 290, поточна редакція від 27.06.2013р. [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99>
42. Пушкар М.С. Стратегічне планування: монографія – Тернопіль, 2012. – 146с.
43. Рубцов С. Учет для Планирования [Електронний ресурс] – режим доступу: http://www.cfin.ru/rubtsov/acc_for_con.shtml
44. Садеков А. А. Экономика торгового предприятия: учеб. пособие/ А. А. Садеков, А. Н. Полонский. - Донецк: ДТКИ, 2007. - 340 с.
45. Сайт електронної бібліотеки [Електронний ресурс] – режим доступу: www.lib.ua
46. Сайт фінансових ринків та прогнозів [Електронний ресурс] – режим доступу: www.finance.ua
47. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика. Учебник / Под ред.— 5-е изд. - М.: Перспектива., 2002. – 518с.
48. Стефанюк І.Б. Поняття, сутність і причини виникнення контролінгу / “Фінанси України”, №2, 2012. – С. 146-153.
49. Сухарева Л., Петренко С. Проблеми адаптації і передумови організації контролінгу у вітчизняній теорії та практиці. // Бухгалтерський облік і аудит, 2016. - №8 . – С. 32-36.

50. Ткаченко А. Контролінг - концепція сучасного управління підприємством // Економіка промисловості. - 2013. - № 1. - С.131-137.
51. Утц Шэффер. Должен ли контроллинг выполнять функцию контроля? // Проблемы теории и практики управления - №5, 2012. – С. 62-67.
52. Фольмут Х.Й. Инструменты стратегического планирования от А до Я: Пер. с нем/Под ред. М.Л.Лукашевича и Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 288с.
53. Хан Д. Планирование и контроль: концепция управления доходами / Пер. с нем.; под ред. и с предисл. Турчака А.А., Головача Л.Г., Лукашевича М.Л. — М.: Финансы и статистика. — 2012. – 739с.
54. Цигилик І.І., Мозіль О.І., Кірдякіна Н.В. Доходи в системі управління // Актуальні проблеми економіки - №3(45), 2014. – С. 117-121.
55. Цигилик І.І., Паневник Т.М. Стратегія і планування в системі внутрішнього економічного механізму підприємства. // Економіка, Фінанси, Право , 2012. – №11 – С. 11-14.
56. Швец В.М. Анализ эффективности системы управления доходами / В.М. Швец // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция, 2011. - №5. - С. 15-19.
57. Шеремет А.Д. Сайфулин Р.С., Негашев Е.В. Методика финансового анализа. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М., 2013. – 344с.