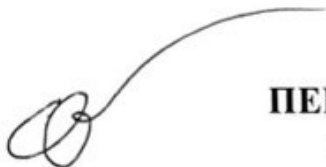


5
14.06.2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



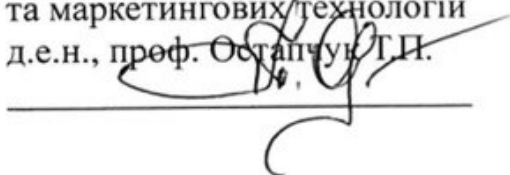
ПЕНЬКОВСЬКИЙ Олександр Сергійович
(здобувач вищої освіти групи ПВ-9к)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ПЛАНУВАННЯ І КОНТРОЛЬ ДОХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:

ст. викл. Біляк Т.О.

(прізвище та ініціали)

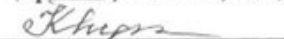


(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Бужимська К.О.

(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Пеньковський О.С. Планування і контроль доходів підприємства. Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості планування і контролю доходів підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: планування, дохід, фінансовий план, планування доходів підприємства.

Annotation

Penkovsky O.S. Planning and control of enterprise income. Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 «Management and administration» of specialty 076 «Entrepreneurship, trade and stock exchange activity». Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The bachelor's qualification work considers the features of planning and control of enterprise income and identifies areas for improving the relevant process.

Keywords: planning, income, financial plan, enterprise income planning.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ І КОНТРОЛЮ ДОХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Поняття та класифікація доходів підприємства.....	7
1.2. Система планування і контролю доходів підприємства	18
1.3. Методичні засади оцінки ефективності планування і контролю доходів підприємства	27
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері планування і контролю доходів підприємства	33
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЮ ДОХОДУ ТОВ «АЛЬЯНС РІТЕЙЛ ГРУП»	39
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	39
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Альянс Рітейл Груп»	47
2.3. Оцінка системи планування та контролю доходу підприємства.....	60
2.4. Напрями удосконалення планування та контролю доходу ТОВ «Альянс Рітейл Груп»	73
Висновки до розділу 2.....	84
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91
ДОДАТКИ	98

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Планування та контроль доходів підприємства в сучасних умовах української економіки набувають особливої важливості через високу макроекономічну нестабільність, зумовлену значною інфляцією та триваючим воєнним конфліктом. Рівень споживчої інфляції в Україні за останні роки неодноразово перевищував 10–15 % річних, що створює додаткові ризики при формуванні довгострокових фінансових прогнозів і змушує компанії постійно коригувати свої плани доходів. Війна, окрім прямого впливу на логістику та безпеку операцій, спричиняє коливання валютного курсу гривні та підвищені витрати на страхування та захист активів, що потребує від підприємств гнучкості та оперативної адаптації стратегій планування.

Водночас завдяки впровадженню сучасних інформаційних технологій та автоматизованих систем аналізу даних підприємства можуть більш оперативно реагувати на виклики воєнного часу й інфляційного тиску. Своєчасний контроль фактичних показників доходів дає змогу виявляти невідповідності планам, аналізувати їх у контексті змін вартості ресурсів та логістичних обмежень, а також визначати внутрішні резерви для оптимізації витрат. Такий підхід сприяє посиленню фінансової стійкості і допомагає досягати стратегічних цілей навіть в умовах високої невизначеності.

Аналізу проблем формування та контролю доходів підприємства присвятили свої дослідження низка вітчизняних та зарубіжних фахівців. Зокрема, О. В. Скрипник розробила підходи до прогнозування руху доходів на основі часових рядів, а В. Ю. Чумаченко дослідила методичні аспекти побудови бюджетів доходів із урахуванням ризиків ринкового середовища. І. О. Шкарупа адаптувала економіко-статистичні методи для аналізу динаміки виручки в розрізі товарних груп, а Т. М. Журова запропонувала алгоритми оперативного контролю план-фактних відхилень доходів із використанням систем бізнес-аналітики. Серед зарубіжних дослідників J. Kaplan і D. Norton висвітлювали застосування «Збалансованої системи показників» для контролю доходів і прибутковості, а Р.

Drucker – концепцію управління за цілями із фокусом на плануванні фінансових результатів.

Водночас попри значну увагу теоретико-методологічним аспектам, із прикладного боку інтеграція сучасних цифрових технологій – зокрема машинного навчання та великих даних у процеси планування й контролю доходів – лишається недостатньо висвітленою. Нестача практичних кейсів із впровадження ERP-систем для автоматизації бюджетування доходів і використання хмарних рішень для моніторингу фінансових показників створює поле для подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад планування і контролю доходів підприємства, а також оцінка ефективності застосування сучасних підходів до управління доходами на прикладі ТОВ «Альянс Рітейл Груп».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити економічний зміст поняття доходів підприємства;
- дослідити систему планування та контролю доходів підприємства;
- обґрунтувати методичні засади оцінки ефективності планування та контролю доходів підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері планування та контролю доходів підприємства;
- провести аналіз організаційно-економічної характеристики підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Альянс Рітейл Груп»;
- проаналізувати систему планування та контролю доходів ТОВ «Альянс Рітейл Груп»;

– визначити основні резерви підвищення доходів ТОВ «Альянс Рітейл Груп».

Об’єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає система планування і контролю доходів підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади планування, контролю та аналізу доходів підприємства, а також практичні аспекти їх застосування для підвищення ефективності фінансового управління.

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовуються такі методи: аналізу – для вивчення теоретичних основ планування доходів підприємства, а також для дослідження даних фінансової звітності підприємств; порівняння – для порівняння різних підходів до планування та контролю доходів на підприємствах; моделювання – для розробки прогнозів і сценаріїв розвитку доходів на основі економічних показників підприємства; кейс-метод – для аналізу прикладів впровадження систем планування доходів на підприємстві і оцінки їх ефективності; кількісні методи – для розрахунку ефективності планування та контролю доходів за допомогою фінансових коефіцієнтів та інших інструментів аналізу. Ці методи дозволяють всебічно вивчити систему планування і контролю доходів підприємства та розробити пропозиції щодо її вдосконалення.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у в обґрунтуванні теоретичних та методичних підходів до планування та контролю доходів підприємства, що дозволяє оптимізувати фінансові процеси та підвищити ефективність управління на практиці. Результати дослідження можуть бути використані для впровадження нових технологій – результати роботи можуть стати основою для впровадження сучасних ERP-систем, що автоматизують процеси планування і контролю доходів, забезпечують точність і оперативність у прийнятті управлінських рішень.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи.

Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 97 сторінках друкованого тексту. Робота містить 26 таблиць та 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 65 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ І КОНТРОЛЮ ДОХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та класифікація доходів підприємства

У процесі функціонування підприємства надзвичайно важливою категорією, яка безпосередньо впливає на фінансовий результат, є доходи. Саме від обсягу та структури доходів залежать фінансова стабільність, рентабельність та інвестиційна привабливість підприємства. Доходи визначають можливості розвитку, модернізації виробництва, стимулювання персоналу, виконання зобов'язань перед партнерами, державою та іншими суб'єктами господарювання.

Планування та контроль доходів підприємства є одними з ключових аспектів ефективного управління, що визначають фінансову стабільність і розвиток організації. Актуальність цієї теми зумовлена кількома важливими факторами:

1. Вплив на фінансову стабільність. Доходи підприємства становлять основну частину його фінансових ресурсів, і від їх точного планування залежить здатність підприємства забезпечувати своє фінансове здоров'я. Невідповідність між плановими та фактичними доходами може призвести до кризових ситуацій, де підприємству буде важко покривати свої зобов'язання або реалізувати стратегічні цілі.

2. Зміни в економічному середовищі. Сучасний ринок характеризується високою динамічністю та непередбачуваністю, що ускладнює процес планування доходів. Коливання попиту, зміни в законодавчій базі, глобальні економічні тенденції (наприклад, інфляція, валютні коливання) значно впливають на доходи підприємств. У зв'язку з цим важливою є здатність підприємства адаптувати свої плани під зовнішні фактори та вчасно коригувати стратегії.

3. Необхідність контролю за виконанням планів. Окрім планування, важливим є контроль за фактичними показниками доходів, що дозволяє вчасно виявляти відхилення та вживати коригувальних заходів. Це забезпечує можливість виявлення невикористаних резервів, оптимізації витрат і досягнення високих результатів в умовах змінного середовища.

4. Покращення управлінських рішень. Розуміння тенденцій у дохідній частині бізнесу дозволяє керівникам підприємств приймати більш обґрунтовані та стратегічно правильні рішення щодо інвестицій, оптимізації процесів і розвитку нових напрямів діяльності. Без чіткої системи планування і контролю підприємства можуть втратити конкурентні переваги на ринку.

5. Інтеграція сучасних технологій. Впровадження новітніх інформаційних технологій і автоматизованих систем для планування і контролю доходів дає змогу здійснювати точніший аналіз фінансових потоків, прогнозувати доходи з урахуванням багатьох факторів і оперативно реагувати на зміни.

6. Забезпечення стратегічного розвитку. Планування доходів є важливою складовою частиною загальної стратегії розвитку підприємства. Точне визначення можливих доходів дозволяє формувати стратегію розвитку, залучати інвестиції, оптимізувати ресурси та розвивати нові продукти чи послуги, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності [57; 62].

Отже, планування та контроль доходів підприємства є надзвичайно актуальними для забезпечення стабільного і сталого розвитку бізнесу в умовах сучасної економіки. Ця тема має велике значення не тільки для теоретичних досліджень, а й для практичної діяльності підприємств, що прагнуть підвищити свою ефективність та фінансову стабільність.

Сутність доходу як економічної категорії є багатогранною та широко дослідженою в економічній теорії. Вона охоплює не лише фактичне надходження грошових коштів, але й вартісне вираження результатів господарської діяльності підприємства за певний період. У загальному вигляді доходи підприємства – це сукупність усіх надходжень, які отримує суб'єкт господарювання від своєї

основної та іншої діяльності, включаючи реалізацію продукції, надання послуг, оренду активів, інвестиційну діяльність, фінансові операції тощо.

Проведений аналіз розмаїття наукових поглядів вчених-економістів щодо трактування терміну «дохід» дав можливість узагальнити і виокремити основні підходи до його розуміння, що дозволяє краще зрозуміти сутність цього економічного поняття та його роль у системі управління підприємством. Ось кілька ключових аспектів, що відображають різноманітність підходів до трактування «доходу» (рис. 1.1).

Дохід як грошовий потік	• більшість вчених визначають дохід як сукупність грошових коштів, що надходять до підприємства в результаті реалізації продукції, виконання робіт або надання послуг. Такий підхід підкреслює важливість грошового обігу для фінансового здоров'я підприємства.
Дохід як показник економічної ефективності	науковці розглядають дохід не тільки як фінансовий потік, а й як індикатор економічної ефективності підприємства, що безпосередньо пов'язано з його здатністю генерувати прибуток на основі ресурсів та активів
Дохід у контексті податкового регулювання	• вчені розглядають дохід підприємства з точки зору податкової політики, зокрема у зв'язку з оподаткуванням та забезпеченням фінансових надходжень до державного бюджету.
Дохід як надходження економічних вигод	• економісти визначають дохід через різницю між загальними доходами та витратами підприємства, що дозволяє оцінювати фінансовий результат його діяльності, тобто прибуток або збитки

Рис. 1.1. Трактування сутності «дохід» згідно з поглядами учених

Джерело: узагальнено на основі [3; 5; 6; 20]

Згідно з національними стандартами бухгалтерського обліку, а саме Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 15 «Дохід», затвердженим наказом Міністерства фінансів України № 290 від 29.11.1999 року (у редакції зі змінами), дохід – це збільшення економічних вигод у вигляді надходження активів

або зменшення зобов'язань, що призводить до зростання власного капіталу підприємства (крім внесків власників) [40].

Доходи мають ключове значення у формуванні фінансових результатів підприємства. Їхнє планування та контроль дозволяють забезпечити оптимізацію витрат, підвищити ефективність управлінських рішень та мінімізувати ризики. В умовах ринкової економіки підприємство повинне вміти гнучко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, формуючи дохідну частину бюджету з урахуванням попиту, конкуренції, економічної політики держави, тенденцій на фінансових і товарних ринках.

Класифікація доходів є необхідним інструментом для забезпечення аналітичності обліку, прозорості фінансової звітності та ефективного управління. Вона дозволяє виокремити джерела надходжень, оцінити їх стабільність, виявити внутрішні резерви та спрямувати управлінські зусилля на найрезультативніші напрями діяльності.

Основним видом доходу для більшості підприємств є дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), який прямо відображає ефективність основної господарської діяльності. У бухгалтерському обліку цей дохід визнається тоді, коли існує ймовірність надходження економічних вигід і ці вигоди можуть бути достовірно оцінені.

Особливу увагу слід звернути на розмежування понять «дохід» та «прибуток». Якщо перше поняття відображає всю суму надходжень, то прибуток – це різниця між доходами та витратами. Відповідно, висока дохідність ще не гарантує отримання прибутку, якщо витрати перевищують надходження. Саме тому ефективне управління доходами передбачає не лише їх максимізацію, але й оптимізацію витратної частини.

З практичної точки зору, структурний аналіз доходів підприємства дозволяє визначити найприбутковіші напрями діяльності, виявити слабкі сторони, оптимізувати портфель продукції, сформулювати ефективну політику ціноутворення та раціоналізувати маркетингову стратегію.

У ринковій економіці категорія «дохід» розглядається як результат ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства. Доходи, на відміну від прибутку, не знижені на витрати і є первинним джерелом фінансових ресурсів, що акумулюються підприємством. Саме тому аналіз і формування доходів є важливою частиною економічного управління, оскільки вони становлять базу для оцінки фінансової результативності господарської діяльності.

З позицій економіки підприємства, дохід виконує низку важливих функцій (1.2).

ФУНКЦІЇ ДОХОДУ				
Оціночна функція – дохід дозволяє оцінити ефективність діяльності підприємства в певному часовому періоді	Розподільча функція – саме на основі доходу відбувається розподіл фінансових ресурсів між різними фондами (розвитку, інвестування, оплати праці тощо)	Мотиваційна функція – зростання доходів може виступати стимулом до вдосконалення діяльності, запровадження інновацій, підвищення якості продукції	Ресурсна функція – дохід формує джерела самофінансування підприємства	Інформаційна функція – дає уявлення про ринкові можливості підприємства та результативність реалізованої стратегії

Рис. 1.2. Функції доходу підприємства

Джерело: узагальнено на основі [43; 54]

У класичній економічній теорії дохід розглядається як компенсація за використання факторів виробництва. Зокрема, у мікроекономіці під доходом підприємства розуміють виручку, яку воно отримує за реалізацію продукції чи послуг, тобто добуток ціни на кількість реалізованої продукції. У макроекономічному аспекті доходи підприємств є частиною національного доходу країни і мають безпосередній вплив на динаміку ВВП, інвестиційний клімат, зайнятість населення.

Залежно від характеру діяльності, економічного середовища та

стратегічних пріоритетів, структура доходів підприємства може суттєво відрізнятися. Наприклад:

- Підприємства виробничої сфери орієнтуються на дохід від продажу виготовленої продукції.
- У сфері послуг основним джерелом доходу є оплата за надані послуги.
- Компанії, що працюють у секторі інтелектуальної власності (патенти, ліцензії), формують дохід на основі роялті.
- Підприємства, що працюють за франшизою, мають як регулярні, так і одноразові доходи від контрактів.

В умовах динамічного ринку важливо не лише отримувати дохід, а й забезпечувати його стабільність і диверсифікацію. Чим вищий ступінь залежності підприємства від одного джерела доходу – тим вищі його ризики. Диверсифікована дохідна база дозволяє зменшити негативні наслідки зовнішніх коливань і забезпечити більш передбачувану фінансову траєкторію розвитку.

З економічної точки зору важливо враховувати фактори впливу на обсяг доходів (рис. 1.3), серед яких:



Рис. 1.3. Фактори впливу на обсяг доходів підприємства

Джерело: узагальнено на основі [44]

- Конкуренція. На висококонкурентних ринках доходи підприємств, як правило, нижчі через обмеження у ціноутворенні.

- Еластичність попиту. Якщо попит на продукцію є нееластичним, підприємство має можливість підвищувати ціни, зберігаючи обсяг доходу.

- Цінова політика. Вибір між стратегією високих цін і стратегією масового ринку безпосередньо впливає на структуру доходів.

- Інновації та якість. Високоякісна продукція або унікальні технології дозволяють формувати преміальні ціни, що підвищує рівень доходів.

- Сезонність. Деякі підприємства мають чітко виражений сезонний характер доходів (наприклад, у сільському господарстві або туристичній галузі).

Залежно від стратегічної моделі підприємства, доходи можуть бути:

- Інтенсивними – коли дохід зростає за рахунок підвищення ефективності існуючих процесів (наприклад, шляхом підвищення якості продукції або продуктивності праці).

- Екстенсивними – коли дохід збільшується через розширення обсягів діяльності (зростання обсягів продажу, відкриття нових ринків).

Важливим елементом управління доходами є вибір моделі формування доходу, яка може базуватись на:

- Проектному підході – коли кожен проект має власну дохідну модель.
- Агрегованому підході – коли доходи розглядаються у сукупності всієї діяльності підприємства.

- Циклічному підході – при якому доходи змінюються залежно від стадії життєвого циклу продукції чи підприємства.

У сучасних умовах динамічного економічного середовища підприємства обирають різні підходи до формування своїх доходів. Ці підходи визначаються типом бізнес-моделі, стратегічними цілями, конкурентною позицією, рівнем технологічного розвитку та характером взаємодії з клієнтами. Щоб ефективно управляти доходами, важливо розуміти, в чому полягає різниця між традиційними (класичними) та сучасними (інноваційними) моделями їх формування [47].

Традиційні моделі зазвичай базуються на стабільних джерелах доходів, таких як продаж готової продукції або надання стандартних послуг. Натомість

сучасні моделі орієнтовані на створення додаткової цінності, гнучкі джерела доходів, цифровізацію процесів, а також використання даних, технологій та партнерських взаємодій.

У табл. 1.1 наведено узагальнене порівняння традиційних та сучасних підходів до формування доходів підприємства.

Таблиця 1.1

Порівняння традиційних та сучасних підходів до формування доходів
підприємства

Критерій порівняння	Традиційні підходи	Сучасні підходи
Основне джерело доходів	Продаж продукції або послуг	Комбінація джерел: підписка, роялті, платформи, дані
Стратегія взаємодії з клієнтами	Орієнтація на продукт	Орієнтація на клієнтський досвід і персоналізацію
Типова модель продажу	Одноразові транзакції	Повторювані платежі, підписні моделі
Цінова політика	Фіксовані ціни	Гнучке ціноутворення, динамічні ціни, фріміум-моделі
Рівень цифровізації	Низький або помірний	Високий (електронна комерція, CRM, аналітика даних)
Інноваційність бізнес-моделі	Обмежена	Висока: платформи, мережеві ефекти, екосистеми
Джерело конкурентних переваг	Собівартість, обсяг виробництва	Унікальна пропозиція цінності, клієнтська лояльність
Гнучкість до ринкових змін	Низька	Висока: адаптивність до попиту, швидке масштабування
Період окупності витрат	Довгостроковий	Середньо- або короткостроковий завдяки швидкому масштабуванню
Залежність від матеріальних активів	Висока	Помірна або низька (активи – інтелектуальні, цифрові)

Джерело: узагальнено на основі [56; 57; 62]

Порівняльний аналіз засвідчує, що сучасні підходи до формування доходів підприємства суттєво розширюють можливості для отримання стабільного та диверсифікованого доходу. Вони базуються на гнучкості, цифровізації, більш глибокому розумінні потреб клієнтів і вмінні адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Це дозволяє підприємствам не лише оптимізувати процеси отримання доходів, але й створювати довгострокову конкурентну перевагу.

Водночас традиційні моделі продовжують зберігати свою актуальність для певних галузей, особливо там, де існує стабільний попит, невисокий рівень

конкуренції або значні бар'єри входу на ринок. Найефективнішим на сьогодні підходом вважається комбінування елементів обох моделей, що дозволяє зберігати сталі джерела доходу та водночас використовувати потенціал інновацій.

В таблиці 1.1 узагальнено ключові аспекти класифікації доходів підприємства, дозволяючи чітко виділити типи надходжень за їх економічною природою, стабільністю, джерелом походження та формою отримання.

У процесі економічного аналізу та управління доходами підприємства класифікація доходів відіграє ключову роль. Вона дозволяє систематизувати джерела надходжень, виявити їхню економічну сутність, визначити стабільність, періодичність та вплив на фінансові результати. Запропонована таблиця ґрунтується на сучасному економічному підході до поділу доходів і охоплює найбільш поширені класифікаційні ознаки.

1. За джерелами формування доходів виділяються операційні, неопераційні, інвестиційні, спорадичні доходи, а також доходи від субсидій і дотацій.

- Операційні доходи – це основні надходження від комерційної діяльності підприємства, які мають регулярний характер. Саме вони формують основну частину виручки та є базовими для фінансового планування.

- Неопераційні доходи не залежать від основної діяльності, але мають певну сталість. Вони можуть суттєво впливати на фінансовий результат, особливо в періоди сезонності або зниження обсягів продажів.

- Інвестиційні доходи свідчать про ефективне використання вільних коштів та активів підприємства. Їх наявність свідчить про диверсифікацію джерел доходу та інвестиційну активність компанії.

- Спорадичні доходи є випадковими, непередбачуваними, і не повинні включатися до постійних прогнозів, однак їх врахування є важливим під час аналізу фінансової стійкості.

- Доходи від дотацій і субсидій відображають взаємодію підприємства з державними або міжнародними фондами підтримки. Часто вони є стимулом до розвитку певних видів діяльності (наприклад, інноваційної або експортної).

2. За видами діяльності класифікація дозволяє оцінити ефективність окремих напрямів функціонування підприємства – виробничого, інвестиційного чи фінансового. Це особливо корисно для стратегічного управління, оскільки дає змогу визначити, які види діяльності є найбільш прибутковими або, навпаки, потребують оптимізації.

3. За характером формування доходи поділяються на регулярні (передбачувані, сталі) та нерегулярні (разові, випадкові). Такий поділ важливий при складанні бюджетів, плануванні ліквідності та оцінці ризиків. Регулярні доходи є надійною базою для фінансування витрат, тоді як нерегулярні потребують обережного прогнозування і окремого обліку.

4. За способом отримання доходи поділяються на грошові та негрошові. Хоча в сучасній економіці переважають грошові розрахунки, негрошові форми (наприклад, бартер) все ще використовуються, особливо у галузях з обмеженою ліквідністю або під час криз.

5. За джерелами надходження виділяють внутрішні доходи (отримані за рахунок власної діяльності) та зовнішні (отримані із зовнішніх джерел – інвестори, гранти, держава). Такий поділ важливий для оцінки незалежності підприємства та рівня його самозабезпечення [60].

В таблиці 1.2 зведено та структуровано класифікацію доходів підприємства з урахуванням економічного підходу та ознак, які найчастіше використовуються в економічній літературі. Комплексна класифікація доходів є важливим інструментом фінансового планування та управління. Вона допомагає виявити структуру доходів, оцінити їх стабільність, передбачуваність і ризикованість, а також оптимізувати джерела надходжень відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Таблиця 1.2

Класифікація доходів підприємства за економічним змістом та ознаками
формування

Види доходів	Приклади
1. За джерелами формування	
Операційні доходи	Реалізація продукції, надання послуг, виконання робіт, ліцензійна діяльність
Неопераційні доходи	Орендна плата, відсотки за позики, курсові різниці, компенсаційні надходження
Інвестиційні доходи	Дивіденди, прибуток від продажу активів, доходи від участі у спільних підприємствах
Разові доходи	Продаж залишків активів, страхові виплати, виграші у тендерах або судах
Доходи від субсидій і дотацій	Державна підтримка, гранти, компенсації енерговитрат
2. За видами діяльності	
Від основної (операційної) діяльності	Продаж продукції, виконання робіт, надання послуг
Від інвестиційної діяльності	Дивіденди, дохід від фінансових вкладень
Від фінансової діяльності	Залучення коштів, емісія цінних паперів
Інші доходи	Оренда, реалізація залишків майна, компенсації
3. За характером формування	
Регулярні (сталі)	Продаж продукції, орендна плата, відсотки
Нерегулярні (разові)	Разові виграші, продаж активів, страховки
Прогнозовані (планові)	Доходи, включені до фінансового плану
Непередбачувані (випадкові)	Виграші, судові відшкодування
4. За способом отримання	
Грошові	Надходження коштів на рахунок
Негрошові	Бартер, надходження у вигляді майна, безоплатне отримання ресурсів
5. За джерелами надходження	
Внутрішні	Реалізація власної продукції, послуг
Зовнішні	Субсидії, гранти, інвестиції, допомога третіх осіб

Джерело: узагальнено на основі [5; 10; 20]

Саме завдяки такому системному підходу управлінський персонал може приймати обґрунтовані рішення щодо ефективного використання ресурсів і забезпечення сталого розвитку компанії.

Приклади моделей доходів для різних типів підприємств наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Приклади моделей доходів для різних типів підприємств

Тип підприємства	Типова модель формування доходу
Промислове підприємство	Продаж продукції за контрактами; передоплата або постоплата; лізинг обладнання
Інформаційні технології	SaaS-модель (підписка), freemium, ліцензії на ПЗ, технічна підтримка
Агropідприємство	Реалізація врожаю, сезонні контракти, експортна виручка, дотації
Логістична компанія	Оплата за доставку, пакети послуг, страхові комісії, бонуси за швидкість обслуговування
Будівельна фірма	Контрактна система, етапні платежі за проектами, участь у тендерах
Консалтинг/аутсорсинг	Годинна ставка, фіксовані пакети послуг, дохід від довгострокових угод
Рітейл/торгівля	Торгова націнка, акційні моделі, маркетплейси, бонусні програми для клієнтів

Джерело: узагальнено на основі [20; 42]

Ці приклади демонструють, що успішне управління доходами передбачає не тільки контроль над обсягом реалізації, але й гнучкість у побудові взаємовигідних схем отримання економічної вигоди.

Отже, дохід підприємства – це ключова економічна категорія, яка відображає результат господарської діяльності, формується з різноманітних джерел і виконує стратегічно важливі функції в системі управління. У сучасній економіці ефективне управління доходами передбачає не лише фіксацію їх обсягу, а й стратегічне проектування моделей доходуутворення, їх оптимізацію та адаптацію до ринкових умов.

Класифікація доходів за економічною природою дає змогу глибше аналізувати стійкість і прибутковість бізнесу. Порівняльний аналіз традиційних і сучасних моделей формування доходу свідчить про необхідність гнучкого підходу, орієнтованого на інноваційність, клієнтську цінність та багатоканальність надходжень.

Таким чином, ефективне планування, структуризація та моніторинг доходів – це основа стабільного фінансового розвитку підприємства, його інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності на сучасному ринку.

1.2. Система планування і контролю доходів підприємства

Система планування і контролю доходів підприємства є основою для забезпечення фінансової стабільності та підвищення ефективності бізнесу. Планування доходів визначає, як підприємство досягатиме поставлених фінансових цілей, а контроль дозволяє оцінити досягнуті результати та вчасно вжити коригувальних заходів для покращення ситуації.

Планування доходів є одним з ключових етапів у діяльності будь-якого підприємства, оскільки він безпосередньо впливає на його фінансову стійкість, ринкову позицію та здатність досягати стратегічних цілей. Процес планування доходів не лише визначає очікувані надходження від діяльності підприємства, але й створює основу для розробки інших фінансових та операційних планів.

В таблиці 1.4 відображено основні аспекти системи планування і контролю доходів підприємства.

Таблиця 1.4

Основні аспекти системи планування і контролю доходів підприємства

Компонент	Опис	Ціль	Методи	Інструменти
1	2	3	4	5
Планування доходів	Процес прогнозування майбутніх доходів підприємства з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів.	Забезпечення фінансової стабільності, досягнення стратегічних цілей підприємства.	Нормативно-нормативний, індикативний, екстраполяція, кореляційно-регресійний аналіз, метод аналогії.	Прогнозування на основі історичних даних, бізнес-планування.
Структура доходів	Класифікація доходів за джерелами: продажі, інвестиції, інші.	Деталізація джерел доходів для точного планування та контролю.	Аналіз фінансових потоків, категоризація доходів.	Зведені таблиці, план доходів за категоріями.
Контроль виконання плану доходів	Моніторинг фактичних доходів у порівнянні з запланованими.	Виявлення відхилень і коригування планів для досягнення цілей.	Аналіз відхилень, методи коригування.	Звіти про виконання плану, фінансові аналізи.
Коригування плану доходів	Адаптація плану доходів до змін зовнішнього та внутрішнього	Підвищення точності прогнозів і збереження стабільності.	Оцінка нових зовнішніх і внутрішніх факторів, перегляд	Оновлення плану доходів, коригувальні заходи.

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

	середовища.	фінансових потоків	прогнозів.	
Методи прогнозування доходів	Використання різних методів для оцінки майбутніх доходів: статистичні, експертні, математичні.	Оцінка майбутніх фінансових надходжень для забезпечення фінансових потреб підприємства.	Екстраполяція, кореляційно-регресійний аналіз, статистичні методи.	Прогнозування за допомогою програмного забезпечення, моделі.
Підготовка звітності та аналіз	Оформлення фінансових звітів для моніторингу доходів і їх структури.	Оцінка ефективності діяльності підприємства, виявлення відхилень від плану.	Аналіз фінансових звітів, порівняння з плановими показниками.	Звіти про доходи, аналіз відхилень.
Маркетингові заходи	Розробка стратегій для збільшення доходів через ціноутворення, рекламу, розширення ринків збуту.	Залучення нових клієнтів, збільшення попиту на продукцію або послуги підприємства.	Розробка стратегій ціноутворення, рекламних кампаній, просування.	Стратегії маркетингу, бюджети на рекламу, нові канали збуту.
Оцінка ефективності планування доходів	Оцінка точності планування і впливу на фінансові результати підприємства.	Оцінка результативності планування, виявлення сильних і слабких сторін.	Порівняння фактичних та запланованих показників, ефективність інструментів.	Аналіз ефективності, рекомендації для покращення.

Джерело: узагальнено на основі [36; 52]

Таблиця 1.4 надає узагальнений погляд на систему планування і контролю доходів підприємства, охоплюючи основні елементи, методи та інструменти для кожного компоненту системи.

Планування доходів є частиною стратегічного управління, що має на меті забезпечення фінансової стабільності та розвитку підприємства в умовах мінливого економічного середовища. Воно є результатом комплексного підходу, де враховуються зовнішні та внутрішні фактори, які можуть вплинути на рівень доходів.

План доходів виступає не тільки як документ, який фіксує очікувані фінансові надходження, а й як інструмент, який дозволяє контролювати і коригувати фінансові потоки підприємства. Цей план може бути складений для різних періодів (рік, квартал, місяць) і базуватися на прогнозах щодо продажу продукції, послуг або інших джерел доходів.

Основні елементи планування доходів включають:

1. Прогнозування доходів – визначення очікуваних сум доходів на основі аналізу попередніх періодів, ринкових умов і внутрішніх планів. Це важливий етап, який базується на використанні різних методів прогнозування: статистичних, економіко-математичних, експертних оцінок.

2. Структура доходів – планування доходів також передбачає розподіл доходів за категоріями: за видами продукції, послуг, ринками збуту, а також каналами продажу. Така деталізація дозволяє точніше визначити, які джерела доходу є пріоритетними для підприємства.

3. Періоди планування – для кожного підприємства важливо правильно визначити періоди, за які складаються плани доходів. Це може бути річний план, квартальні чи місячні плани, залежно від швидкості змін на ринку і операційної діяльності підприємства.

4. Цілі та задачі – планування доходів має на меті не лише прогнозування доходів, але й досягнення стратегічних цілей підприємства. Це включає збільшення частки на ринку, розвиток нових продуктів, розширення географії продажів та інші [36].

Існують різні підходи до планування доходів, які можна розділити на кілька основних методів:

1. Нормативно-нормативний метод. Цей метод передбачає розрахунок доходів на основі встановлених норм, що є типовими для певної галузі або типу діяльності. Для підприємств з стабільною діяльністю (наприклад, державні компанії) цей метод є найбільш ефективним.

2. Індикативний метод. Цей метод застосовується в умовах невизначеності або на підприємствах, що працюють в умовах змінного ринку. Він передбачає використання орієнтирів та прогнозів, які базуються на статистичних даних або експертних оцінках.

3. Метод екстраполяції. Одна з основних технік для підприємств, що мають велику кількість історичних даних. Метод екстраполяції дозволяє передбачити майбутні доходи на основі минулих тенденцій.

4. Метод кореляційно-регресійного аналізу. Цей метод дозволяє на основі даних, які мають кореляційну залежність, прогнозувати дохід. Наприклад, залежність між витратами на рекламу і рівнем продажів.

5. Метод аналогії. При використанні цього методу підприємство визначає план доходів, порівнюючи свою діяльність з діяльністю інших компаній або на основі досвіду в інших галузях, де ситуація є схожою [44].

Процес планування доходів зазвичай включає кілька етапів, кожен з яких має своє значення:

1. Аналіз поточної ситуації. Це початковий етап, коли підприємство здійснює глибокий аналіз своїх поточних доходів, ринкової ситуації та внутрішніх можливостей для збільшення доходів.

2. Формулювання стратегічних цілей. На цьому етапі визначаються основні цілі підприємства, що стосуються доходів. Це може бути збільшення частки ринку, залучення нових клієнтів, розширення продуктового портфеля або географії.

3. Прогнозування доходів. На основі стратегічних цілей, а також аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів, здійснюється прогноз доходів. Для цього використовуються різні методи прогнозування.

4. Розробка плану доходів. Після проведення прогнозування розробляється детальний план доходів, який містить конкретні цифри та показники на визначений період.

5. Визначення інструментів і засобів досягнення цілей. Це включає визначення засобів, за допомогою яких підприємство буде досягати поставлених цілей: зміна ціноутворення, вдосконалення маркетингових стратегій, інвестиції в розширення виробничих потужностей [33].

Маркетинг є важливим інструментом у процесі планування доходів підприємства. Він дозволяє не лише прогнозувати попит на продукцію або послугу, а й активно впливати на цей попит через рекламні кампанії, акції, встановлення ціни та покращення споживчої вартості.

1. Ціноутворення. Ціноутворення є однією з ключових складових

маркетингової стратегії, яка безпосередньо впливає на доходи підприємства. Встановлення правильної ціни дозволяє максимізувати прибутки при забезпеченні попиту на продукцію.

2. Реклама і просування. Реклама є важливим елементом для залучення нових клієнтів і підтримки поточного попиту. Планування доходів має враховувати бюджет на маркетингові кампанії та їх ефективність.

3. Управління брендом. Стратегічне управління брендом дозволяє створити додаткову вартість для продукції, що підвищує готовність споживачів платити за продукт чи послугу більше [25].

Планування доходів не може бути здійснене без врахування зовнішніх економічних умов, які можуть суттєво змінювати прогнози. До таких факторів відносяться:

1. Економічні умови. Стан економіки (інфляція, безробіття, ставки по кредитах тощо) безпосередньо впливає на доходи підприємства. У періоди економічного спаду підприємства можуть стикатися з зниженням попиту на свою продукцію, що безпосередньо впливає на рівень доходів.

2. Зміни в законодавстві. Зміни в податковому законодавстві або в регулюванні бізнесу можуть змінити витрати підприємства або змусити його коригувати ціни на свою продукцію.

3. Технологічні зміни. Впровадження нових технологій може змінити виробничі витрати, а також поліпшити якість продукції, що підвищує рівень доходів.

4. Ринкова конкуренція. Зростання конкуренції або зміна цінової політики конкурентів може вплинути на можливість підприємства збільшувати доходи.

Планування доходів є критичним процесом для будь-якого підприємства, оскільки визначає основні фінансові орієнтири для подальшого розвитку. Врахування внутрішніх та зовнішніх факторів, використання сучасних методів прогнозування і контроль за виконанням плану доходів дозволяють підприємствам не лише досягати своїх фінансових цілей, а й зберігати конкурентоспроможність на підприємстві.

Управління доходами підприємства є багатоаспектним процесом, який потребує чіткого розмежування обов'язків між структурними підрозділами та відповідальними особами. В цьому контексті важливим інструментом є система центрів відповідальності, що дозволяє оцінити результативність діяльності кожної ланки управління в розрізі фінансових показників. Центри відповідальності забезпечують не лише контроль за доходами, а й дають змогу своєчасно реагувати на відхилення від планових результатів, оптимізувати витрати, стимулювати ініціативу та підвищити загальну ефективність роботи підприємства. В таблиці 1.5 представлено типовий розподіл центрів відповідальності, які беруть участь у формуванні та управлінні доходами.

Таблиця 1.5

Центри відповідальності при управлінні доходами підприємства

Назва центру відповідальності	Функціональне призначення	Ключові показники ефективності (KPI)	Рівень впливу на доходи
Центр доходу (продажів)	Здійснення продажу товарів/послуг, залучення клієнтів, забезпечення зростання виручки	Обсяг реалізації, темп зростання виручки, частка ринку	Високий
Центр витрат (маркетинговий відділ)	Просування продукції, реклама, формування попиту	Витрати на рекламу, коефіцієнт конверсії, впізнаваність бренду	Середній
Центр прибутку	Забезпечення прибутковості діяльності в межах структурного підрозділу	Валовий та операційний прибуток, маржинальність	Високий
Центр інвестицій (фінансовий відділ)	Оцінка інвестиційних рішень, вплив нових проєктів на дохідність	Рентабельність інвестицій, чистий приведений дохід, строк окупності	Опосередкований
Центр обслуговування клієнтів	Забезпечення якісного сервісу, повторних продажів, утримання клієнтів	Рівень задоволеності клієнтів, коефіцієнт повторних покупок, NPS	Середній
Центр логістики та постачання	Вчасне забезпечення товаром, мінімізація втрат і простоїв, оптимізація поставок	Своєчасність поставок, втрати від логістичних збоїв, рівень запасів	Низький–середній
Адміністративний центр	Загальне управління, стратегічне планування, контроль за досягненням цілей підприємства	Досягнення стратегічних KPI, реалізація бюджету доходів	Опосередкований

Запровадження системи центрів відповідальності у процесі планування та контролю доходів дозволяє підвищити прозорість та керованість бізнес-процесів,

а також забезпечує адресність контролю за виконанням планових показників. Різні типи центрів мають різний рівень впливу на фінансовий результат: від прямого впливу через обсяги реалізації у центрі доходу до опосередкованого – у стратегічному плануванні. Такий підхід сприяє гнучкості управління, підвищує рівень відповідальності менеджменту за результати діяльності, дозволяє виявляти слабкі місця та оперативно ухвалювати управлінські рішення. В умовах ринку, що швидко змінюється, система центрів відповідальності є важливим інструментом адаптації підприємства до нових викликів та забезпечення його фінансової стійкості.

Контроль доходів підприємства передбачає не лише моніторинг фактичних результатів, а й вчасне реагування на зміни, що виникають під час здійснення фінансових операцій. Система контролю дозволяє запобігти невідповідностям між фактичними і запланованими показниками доходів.

1. Моніторинг результатів – постійний процес збору даних про доходи на різних етапах діяльності підприємства. Моніторинг дозволяє виявляти зміни та їх причини, а також здійснювати своєчасне коригування.

2. Порівняльний аналіз – на цьому етапі фактичні доходи порівнюються з плановими показниками. Це дає змогу оцінити, наскільки успішно підприємство виконує свої фінансові цілі.

3. Аналіз відхилень – на основі порівняльного аналізу проводиться детальний аналіз відхилень від плану. Визначаються причини, чому доходи не відповідають прогнозам (наприклад, зміна попиту на продукцію, економічні фактори).

4. Коригувальні заходи – залежно від виявлених відхилень, підприємство вживає заходів для коригування ситуації. Це може включати зміну цінової політики, оптимізацію витрат, пошук нових ринків збуту чи розширення асортименту.

5. Зворотний зв'язок – після коригування ситуації важливо оцінити ефективність вжитих заходів і за потреби внести додаткові коригування для подальшої стабільності [52].

Для здійснення ефективного контролю підприємства використовують різноманітні інструменти:

- Бюджетування. Процес розробки бюджетів є основним інструментом для контролю над доходами та витратами. Встановлюючи чіткі ліміти і орієнтири, підприємства можуть досягти кращого фінансового результату.
- Аналіз безбитковості. Це інструмент, що дозволяє визначити точку безбитковості (коли доходи починають покривати витрати). Такий аналіз важливий для малого та середнього бізнесу.
- Інформаційні системи управління. Використання програмних рішень для автоматизації контролю доходів і аналізу допомагає зменшити людський фактор, підвищити точність прогнозів та пришвидшити реакцію на зміни.
- Системи управлінського обліку. Вони дозволяють підприємствам здійснювати не тільки контроль за доходами, а й за витратами, що допомагає виявляти непродуктивні витрати й оптимізувати фінансові потоки.

Важливо зазначити, що на планування і контроль доходів суттєво впливають зовнішні економічні фактори. До них відносяться:

- Зміни в економіці. Інфляція, зміни в обмінних курсах, податкове законодавство можуть впливати на доходи підприємства.
- Конкуренція. Зростання конкуренції або зміни на ринку можуть змінити попит на продукцію або послуги.
- Технологічні зміни. Нові технології можуть вплинути на вартість виробництва, що в свою чергу змінює доходи.
- Державне регулювання. Закони і норми, що регулюють бізнес (наприклад, зміни в податковій політиці), можуть змінити рівень доходів підприємства.

Система планування і контролю доходів підприємства є важливим елементом фінансового управління, що дозволяє досягти стабільності та росту бізнесу. Вона дозволяє не тільки передбачати майбутні доходи, а й забезпечує можливість оперативного реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Використання різних методів планування та потужних інструментів

контролю дає змогу підприємствам оптимізувати доходи та підвищити їхню ефективність у довгостроковій перспективі.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності планування і контролю доходів підприємства

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високою мінливістю ринкового середовища, ефективне управління доходами набуває особливого значення. Планування і контроль доходів повинні ґрунтуватися на чітких методичних засадах, які забезпечують не лише прогнозування надходжень, а й своєчасне виявлення відхилень, оцінку ефективності реалізованої стратегії та коригування управлінських рішень. Оцінка ефективності цих процесів виступає необхідним елементом системи фінансового менеджменту підприємства.

Логіко-структурна модель аналізу доходів підприємства являє собою чітку послідовність аналітичних етапів, кожен з яких виконує окрему функцію в системі фінансового дослідження. Кожна стадія передбачає послідовне опрацювання інформаційних даних, орієнтованих на первинні джерела з конкретною інформаційною адресністю.

Процес аналізу доходів зазвичай охоплює два ключові підходи. Перший – це оцінка доходу як показника досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства, з акцентом на визначенні ефективності виробничо-фінансової діяльності, а також на виявленні реалізованих можливостей і невикористаного потенціалу. Другий підхід спрямований на встановлення найбільш ефективних напрямів інвестування капіталу – за видами діяльності, рівнем масштабування та з урахуванням тимчасового горизонту (стратегічного або тактичного), що забезпечують максимальний приріст доходу (рис. 1.4).



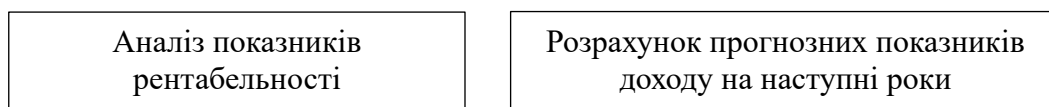


Рис. 1.4. Складові аналізу доходів підприємства

Джерело: [37]

Основні завдання аналізу доходів на підприємстві полягають у:

- систематичному моніторингу виконання планових завдань щодо доходів;
- ідентифікації факторів, які формують доходи, та оцінці ступеня їх впливу;
- виявленні внутрішніх резервів для збільшення доходів;
- розробленні практичних заходів для реалізації виявлених резервів [24].

Традиційна методика аналізу доходів включає горизонтальний (аналіз змін у часі), вертикальний (аналіз структури доходу) та трендовий аналіз (виявлення закономірностей змін), що дозволяє оцінити динаміку, склад і напрямок розвитку доходної частини фінансової діяльності підприємства.

Оцінка ефективності планування і контролю доходів має базуватись на принципах системності, комплексності, динамічності та цільової орієнтації. Це означає, що оцінювання має охоплювати всі етапи планування – від збору вхідної інформації до аналізу результатів – та включати як кількісні, так і якісні показники.

До основних методів, що використовуються в оцінюванні ефективності планування доходів, належать:

- Порівняльний аналіз (фактичних і планових доходів);
- Факторний аналіз (вплив окремих чинників на відхилення доходів);
- SWOT-аналіз (оцінка внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на доходи);
- Нормативний аналіз (відповідність планових показників нормативним критеріям);
- Діагностика ризиків та сценарне моделювання.

Показники оцінки ефективності планування доходів наведено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Ключові показники оцінки ефективності планування і контролю доходів
підприємства

№	Назва показника	Формула розрахунку	Економічний зміст
1	Коефіцієнт виконання плану доходів	$K_{\text{вик.пл.}} = \frac{\text{Факт. дохід}}{\text{Плановий дохід}} \times 100\%$	Показує рівень досягнення запланованих обсягів доходу
2	Абсолютне відхилення доходів	$\Delta = \text{Факт. дохід} - \text{Плановий дохід}$	Характеризує перевищення або недоотримання доходу
3	Коефіцієнт стабільності доходів	$K_{\text{стаб.}} = \frac{\text{Сталі доходи}}{\text{Загальний дохід}}$	Відображає частку передбачуваних доходів у загальному обсязі
4	Індекс ефективності управління доходами	$I_{\text{еф.}} = \frac{\text{Цільовий ефект}}{\text{Витрати на планування і контроль}}$	Оцінює віддачу від системи управління доходами з урахуванням витрат на її підтримку
5	Коефіцієнт адаптивності плану доходів	$K_{\text{адапт.}} = \frac{\text{Кількість своєчасних коригувань}}{\text{Загальна кількість змін середовища}}$	Визначає здатність системи планування оперативно реагувати на зміну зовнішніх умов

Джерело: узагальнено на основі [24; 36]

Ці показники можуть бути агреговані в інтегральну оцінку, що дозволяє побудувати загальну картину ефективності системи управління доходами.

Методика оцінювання ефективності планування і контролю доходів підприємства передбачає послідовне проходження таких етапів:

1. Формування інформаційної бази: збір звітності, планів, бюджетів, а також зовнішньої інформації (ринкові ціни, макроекономічні показники тощо).
2. Аналіз відповідності планових показників реальним умовам: перевірка обґрунтованості прогнозів, їх адаптації до зовнішнього середовища.
3. Розрахунок ключових показників ефективності: зіставлення запланованих і фактичних доходів, ідентифікація причин відхилень.
4. Оцінка якості контролю: виявлення своєчасності реагування на негативні зміни, наявність системи моніторингу і коригувальних дій.
5. Формування висновків і рекомендацій: визначення резервів підвищення точності планування, оптимізація процесів контролю.

Контроль доходів виконує не лише функцію перевірки, а й превентивну функцію – дозволяє запобігати втратам та забезпечувати реалізацію стратегії розвитку. Важливими характеристиками ефективного контролю є:

- Регулярність – проведення контролю на всіх етапах реалізації плану;
- Об'єктивність – використання достовірних джерел інформації;
- Оперативність – швидке виявлення відхилень;
- Зворотний зв'язок – корекція планів на основі результатів контролю.

В сучасних умовах набуває значення впровадження автоматизованих систем фінансового моніторингу, які дозволяють здійснювати онлайн-аналіз доходів, прогнозування на основі Big Data та штучного інтелекту.

Доходи підприємства залежать не лише від внутрішньої діяльності, а й від зовнішнього середовища. Зокрема:

- Кон'юнктура ринку (ціни, попит, конкуренція);
- Регуляторна політика (податки, дотації, обмеження);
- Фінансові ризики (інфляція, девальвація, коливання валютних курсів);
- Політична та соціальна стабільність.

У зв'язку з цим ефективне планування доходів має передбачати аналіз чутливості до зовнішніх факторів, побудову альтернативних сценаріїв, а також застосування стрес-тестування для оцінки впливу критичних змін на дохідну частину підприємства.

У сучасних умовах ринкової економіки ефективність управління доходами підприємства значною мірою залежить від використання цифрових технологій та аналітичних підходів. Традиційні методи оцінки – аналіз динаміки, порівняння з планом і нормативами – все частіше доповнюються або замінюються автоматизованими системами, що забезпечують оперативність, точність та адаптивність управлінських рішень.

1. Методика KPI-аналізу (Key Performance Indicators). Система ключових показників ефективності дає змогу оцінити дохідну діяльність з точки зору досягнення стратегічних та тактичних цілей. Типові KPI для доходів:

- Коефіцієнт виконання плану продажів;

- Частка прибуткових контрактів у загальному обсязі;
- Рентабельність окремих джерел доходу;
- Середній дохід на одного клієнта (ARPU);
- DSO (Days Sales Outstanding) – середній термін інкасації дебіторської заборгованості.

Переваги: системність, зв'язок з цілями, орієнтація на результат. Недоліки: потребує чіткого визначення метрик та налаштування системи збору даних.

2. Методика ABC- та XYZ-аналізу. Ці підходи використовуються для класифікації джерел доходів за їх впливом на загальний результат:

- ABC-аналіз – розподіл доходів за критерієм значущості: категорія А (80% доходів), В (15%), С (5%);
- XYZ-аналіз – класифікація за стабільністю: Х – стабільні, Y – коливні, Z – непередбачувані доходи.

Комбіноване використання (матриця ABC/XYZ) дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення: наприклад, посилювати контроль над категорією AX (високі та стабільні доходи), або переглядати політику щодо CZ (низькі та нестабільні доходи).

3. SWOT-аналіз доходної політики підприємства. Хоча SWOT більше асоціюється з стратегічним плануванням, цей метод дає змогу оцінити сильні та слабкі сторони системи доходів, а також зовнішні загрози і можливості:

- S (Strengths): диверсифікація джерел доходів, постійна клієнтська база;
- W (Weaknesses): залежність від одного ринку, нестабільність надходжень;
- O (Opportunities): нові ринки, інвестиції, інновації;
- T (Threats): конкуренція, зміни регуляторної політики, інфляція.

SWOT-аналіз використовується на етапі стратегічного планування доходів та формування фінансових прогнозів.

4. Програмні засоби та ERP-системи. Більшість сучасних підприємств впроваджують автоматизовані системи фінансового управління, серед яких найпоширеніші наведені в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Програмні засоби та ERP-системи

Програмний продукт	Функціональні можливості
SAP ERP	Комплексне управління доходами, бюджетування, формування звітності
1С:Підприємство	Аналіз плану/факту доходів, облік замовлень, контроль заборгованості
Oracle NetSuite	Хмарна платформа для планування доходів, прогнозування, інтеграції CRM
Microsoft Dynamics	Інтеграція з продажами, управління контрактами та джерелами доходу
FinMAP / PlanFact	Інструменти фінансового планування для малого і середнього бізнесу

Джерело: узагальнено на основі [25; 38]

Перевага таких систем – централізація інформації, можливість оперативного аналізу доходів у реальному часі, побудова сценаріїв і варіативне планування.

Методичні засади оцінки ефективності планування і контролю доходів підприємства повинні бути адаптивними, інтегрованими та ґрунтуватися на об'єктивних критеріях. Лише за умови наявності цілісної методики управлінці можуть оперативно реагувати на відхилення, мінімізувати ризики та забезпечити стабільність фінансових результатів. Вдосконалення підходів до оцінювання ефективності сприяє зростанню фінансової гнучкості, конкурентоспроможності підприємства і стійкості до зовнішніх шоків.

Використання сучасних методик і цифрових інструментів дозволяє підприємствам:

- підвищити точність фінансових прогнозів;
- адаптуватися до змін ринку завдяки сценарному моделюванню;
- покращити якість управлінських рішень на основі аналітики;
- зменшити людський фактор у контролі та оцінці доходів.

Таким чином, поєднання класичних економічних показників з сучасними інформаційними технологіями є найефективнішим підходом до оцінки ефективності системи планування і контролю доходів підприємства.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері планування і контролю доходів підприємства

Планування та контроль доходів підприємства є важливими функціями системи фінансового управління, ефективність яких безпосередньо залежить від рівня правового регулювання та якості інформаційного забезпечення. У цьому контексті нормативно-правова база виступає основою для встановлення правових меж та процедур господарської діяльності, а інформаційні ресурси забезпечують реалізацію практичних аспектів управлінських рішень.

Ефективне функціонування системи планування та контролю доходів підприємства неможливе без належного нормативно-правового регулювання та надійного інформаційного забезпечення. У вітчизняній практиці основними джерелами правового регламентування доходів виступають нормативні акти, що визначають загальні принципи ведення господарської діяльності, організації фінансово-господарських відносин, бухгалтерського обліку, податкової звітності, а також документи стратегічного та внутрішньогосподарського характеру.

Насамперед, необхідно зазначити, що базові засади здійснення підприємницької діяльності, у тому числі ті, що стосуються формування доходів, окреслено у Господарському кодексі України. Він визначає правовий статус суб'єктів господарювання, встановлює правила здійснення господарських операцій, регламентує умови укладання та виконання договорів, порядок планування та обліку результатів діяльності. Саме на основі його положень

формується система економічних взаємовідносин, що включає доходи як ключовий елемент оцінки ефективності діяльності підприємства.

Однак, у зв'язку з модернізацією законодавчої бази та необхідністю її гармонізації з європейськими нормами, Господарський кодекс України буде скасовано. Замість нього набере чинності Закон України «Про економічну діяльність» № 5431, ухвалений 22 червня 2023 року. Даний нормативний акт спрямований на створення прозорого, конкурентного та ефективного середовища для здійснення економічної діяльності. Закон фокусує увагу на принципах свободи підприємництва, саморегулювання, договірного регулювання та стратегічного підходу до управління економічними процесами. Водночас, положення щодо доходів у цьому законі мають опосередкований характер: питання фінансових результатів діяльності регулюються через податкове, цивільне та спеціальне економічне законодавство.

Податковий кодекс України [50] відіграє ключову роль у регламентації доходів з точки зору оподаткування. Саме в його положеннях сформульовані критерії визнання доходів, розмежування їх за видами діяльності, правила оподаткування прибутку підприємств, а також встановлені податкові стимули й пільги. Відповідно до норм кодексу, підприємства зобов'язані здійснювати коректне декларування та облік доходів, що вимагає належного планування грошових надходжень з урахуванням податкового навантаження.

Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [55] також має значення у контексті забезпечення достовірності фінансових показників підприємства, які використовуються для оцінювання динаміки доходів. У ньому окреслено методологічні підходи до складання звітності, яка відображає фактичне формування доходів та забезпечує їх зіставлення з плановими показниками. Хоча облікові аспекти не становлять предмет цього дослідження, слід зазначити, що вони створюють інформаційну основу для управлінських рішень.

У випадку підприємств, які діють у сфері зовнішньоекономічної діяльності або взаємодіють з міжнародними партнерами, важливою є імплементація

міжнародних стандартів фінансової звітності, зокрема МСФЗ 15 «Дохід за договорами з клієнтами» [35], що встановлює принцип визнання доходу на основі переходу контролю над товаром або послугою, а не лише на основі факту оплати. Це забезпечує більшу об'єктивність оцінки доходів та дозволяє більш точно формувати фінансові плани.

Окрему групу нормативних джерел становлять закони, що регламентують інвестиційну діяльність, державну підтримку підприємництва, дотації та грантове фінансування. Закон України «Про інвестиційну діяльність» встановлює правові засади отримання доходів від інвестиційних проектів, що також має бути враховано в системі планування доходів підприємства.

Важливу роль у нормативному забезпеченні планування та контролю доходів виконує також Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід», затверджене наказом Міністерства фінансів України № 290 від 29.11.1999 р. [40]. Це положення встановлює принципи визнання доходів, критерії їх оцінки та розкриття у фінансовій звітності. Згідно з НП(С)БО 15, дохід визнається за умов, коли існує ймовірність надходження економічної вигоди та коли його суму можна достовірно визначити. Окремо визначені види доходів – від реалізації продукції, інші операційні, фінансові, інші доходи та надзвичайні доходи.

Положення суттєво впливає на управлінські рішення, оскільки саме облікові дані використовуються як база для планування майбутніх доходів та їх контролю. Відтак, НП(С)БО 15 не тільки регламентує порядок формування звітних показників, а й опосередковано впливає на методологію управління доходами.

Поряд із нормативним забезпеченням, ефективне планування і контроль доходів потребують розвиненого інформаційного середовища, що включає як внутрішні, так і зовнішні джерела даних. Внутрішніми джерелами виступають аналітичні документи підприємства – прогнози обсягів реалізації, маркетингові звіти, бізнес-плани, бюджети, результати фінансового аналізу тощо. Саме вони

дозволяють виявити тенденції зміни доходів, зіставити фактичні показники з прогнозними, оцінити ефективність управлінських заходів.

Зовнішні джерела інформації формуються органами державної статистики, науково-дослідними установами, професійними аналітичними центрами. Зокрема, макроекономічні прогнози, зміни законодавства, динаміка ринкових цін, тренди у галузі або регіоні – все це чинить безпосередній вплив на доходну політику підприємства та має бути врахованим у процесі стратегічного і тактичного планування.

Сучасні інформаційні технології також забезпечують нові можливості для інтеграції та аналізу даних. Використання спеціалізованого програмного забезпечення – таких як ERP-системи (наприклад, SAP, Oracle NetSuite), CRM-системи (Bitrix24, Zoho), а також платформ бізнес-аналітики (Power BI, Tableau) – дозволяє підприємствам автоматизувати процес планування доходів, здійснювати багатовимірний аналіз показників, виявляти залежності та формувати сценарні прогнози. Такі інструменти підвищують швидкість прийняття рішень і забезпечують прозорість фінансових процесів.

Отже, нормативно-правове забезпечення у сфері планування та контролю доходів підприємства ґрунтується як на чинних нормативних актах (Господарський кодекс, НП(С)БО 15, Податковий кодекс), так і на нових регуляторних підходах, які поступово впроваджуються через закон «Про економічну діяльність». Інформаційне забезпечення, у свою чергу, виступає ключовим елементом для ефективного функціонування управлінських систем, що дозволяє підприємствам адаптуватися до змін середовища та забезпечувати сталу прибутковість.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення задає підприємству рамки, у межах яких відбувається планування та контроль доходів, тоді як інформаційна база створює передумови для якісного аналізу, прогнозування і прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Системне поєднання цих компонентів забезпечує стабільність і результативність функціонування підприємства в умовах динамічного економічного середовища.

Інформаційне забезпечення системи планування та контролю доходів передбачає використання широкого кола джерел – як внутрішніх, так і зовнішніх. До внутрішніх джерел належать фінансова, управлінська та податкова звітність підприємства, бюджети, плани доходів і витрат, контракти з клієнтами, маркетингові дослідження тощо. Зовнішня інформація охоплює дані про ринкову кон'юнктуру, валютні курси, ставки рефінансування, динаміку цін, зміну попиту, діяльність конкурентів, регуляторні зміни. Сукупність такої інформації дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо прогнозування доходів, оцінки ризиків та визначення ключових джерел формування прибутковості.

Висновки до розділу 1

У першому розділі досліджено теоретичні основи планування та контролю доходів підприємства, що є важливими елементами ефективного управління фінансовими потоками та досягнення високих результатів господарської діяльності. У процесі роботи були розглянуті основні поняття, методи, принципи та нормативно-правове регулювання, що забезпечує виконання функцій планування та контролю доходів на підприємстві.

По-перше, розгляд поняття доходів показав їх багатогранність і важливість для стабільного функціонування підприємства. Доходи підприємства є основним джерелом фінансування його господарської діяльності, а їх планування та контроль забезпечують можливість досягнення поставлених фінансових і виробничих цілей.

По-друге, класифікація доходів, що була представлена в роботі, дозволяє чітко виділити різні джерела формування доходів, враховуючи їх характеристики та джерела походження. Визначено важливість правильної класифікації для здійснення ефективного контролю та аналізу фінансових результатів підприємства.

По-третє, детально розглянуті основні принципи і методи планування доходів, серед яких важливе місце займають фінансове та оперативне

планування. Зазначено, що планування доходів потребує чіткої стратегії, яка базується на аналізі ринку, оцінці ризиків, а також врахуванні факторів, що можуть впливати на доходи підприємства, таких як економічна ситуація, конкурентне середовище та інші зовнішні чинники.

По-четверте, акцентовано увагу на важливості ефективного контролю за виконанням планів доходів, що передбачає використання сучасних методик та інструментів, таких як бюджетування, моніторинг і коригування фінансових показників. Особливо важливим є впровадження інформаційних технологій для автоматизації процесів контролю доходів та оперативного реагування на зміни.

По-п'яте, розглянуто нормативно-правове забезпечення відносин у сфері планування і контролю доходів, зокрема, у контексті змін у законодавстві України, таких як заміна Господарського кодексу України новим Законом «Про економічну діяльність». Також важливим аспектом є діяльність НП(С)БО 15 «Дохід», яке регламентує порядок визнання доходів у бухгалтерському обліку, що є основою для формування фінансової звітності.

Проаналізовано роль інформаційного забезпечення у плануванні та контролі доходів підприємства. Для ефективного управління доходами підприємства необхідно мати точну, актуальну та всеосяжну інформацію, яка дозволяє не лише прогнозувати доходи, а й своєчасно коригувати стратегію, враховуючи зміни на ринку та в економічному середовищі.

Загалом, дослідження показало, що планування і контроль доходів є невід'ємною частиною процесу управління фінансами підприємства і повинні здійснюватися на основі чіткої методології, що включає правильне застосування нормативно-правових актів, використання сучасних інформаційних інструментів і комплексний підхід до оцінки та аналізу фінансових результатів. Це дозволяє не тільки досягати фінансових цілей, а й забезпечувати стабільність і конкурентоспроможність підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЮ ДОХОДУ ТОВ «АЛЬЯНС РІТЕЙЛ ГРУП»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Альянс Рітейл Груп» є сучасним торговельним підприємством, що функціонує у форматі роздрібного рітейлу. Його діяльність зосереджена переважно у сфері роздрібної торгівлі продовольчими товарами та товарами повсякденного вжитку. Засноване підприємство у результаті трансформації та об'єднання досвіду провідних регіональних гравців ринку – компаній «Домашній маркет» та OSNOVA, з метою створення нової ефективної торговельної мережі, адаптованої до сучасних запитів споживачів.

Юридичний статус компанії – товариство з обмеженою відповідальністю, що передбачає самостійне управління активами, право укладати угоди, набувати майнових і немайнових прав, нести відповідальність у межах статутного капіталу. Підприємство здійснює діяльність відповідно до чинного законодавства України, зокрема Закону України «Про товариства з обмеженою відповідальністю» та Господарського кодексу України (до моменту його втрати чинності).

Основним брендом підприємства є мережа магазинів «MÁSHKET», яка об'єднала в собі досвід попередніх торговельних форматів – «Домашній маркет», OSNOVA, PRO – просто продукти, FRIPP TIME та CHILL TIME. Цей новий формат був презентований як концепція «магазину біля дому», зорієнтованого на якісний сервіс, сучасний асортимент та зручність розташування.

Станом на 2025 рік, мережа налічує 170 торгових точок, розміщених переважно у Вінниці та з перспективою розширення до Києва та інших регіонів. Середня площа кожного магазину становить близько 130 м². Формат «мінімаркет» дозволяє оптимально поєднувати асортимент, зручність

обслуговування та доступність для клієнтів. Особливістю мережі є те, що магазини часто відкриваються у приміщеннях колишніх радянських гастрономів, що розташовані на перших поверхах житлових будинків, завдяки чому забезпечується висока доступність для споживачів.



Рис. 2.1. Основні дані про мережу ТОВ «MÁSHKET »

Джерело: сформовано автором

Юридична адреса: 21009, Україна, Вінницька обл., місто Вінниця, вулиця Стеценка, будинок, 57.

Основний напрямок діяльності ТОВ «MÁSHKET » – це роздрібна торгівля переважно продуктами харчування через власну мережу магазинів.

Основний вид діяльності за КВЕД:

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Інші види діяльності: Виробництво м'ясних продуктів, Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання, Виробництво готової їжі та страв, Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у. тощо.

Асортимент продукції включає понад 10 000 найменувань, які охоплюють продукти харчування, побутову хімію, засоби гігієни та товари першої необхідності. Мережа також акцентує увагу на свіжості продукції та власному

виробництві кулінарної продукції, яку реалізують безпосередньо у магазинах.

Ринок рітейлу з кожним днем стає дедалі насиченішим, адаптуючись до вимог та очікувань сучасних споживачів. Альянс Рітейл Груп, завжди прагнучи бути на крок попереду, запустив новий проєктом – продуктові магазини Máshket.

Покупки можуть приносити естетичне задоволення і заряджати на позитив. У 2023 році Домашній маркет став Máshket, змінюючи стилістику, тон комунікації з гостями, але залишивши за собою 13 років досвіду в українському рітейлі. Стояла ціль, аби кожен магазин приваблював своїм дизайном та занурював у світ модних трендів. Але це зовсім не головна родзинка закладу.

Головний персонаж мережі Máshket – молодий мангуст-підприємець, який піклується, щоб всім покупцям було комфортно.

Таблиця 2.1 відображає структуру розподілу статутного капіталу ТОВ «Альянс Рітейл Груп» серед його засновників. Загальний обсяг статутного капіталу підприємства становить 41 179 625 грн. Аналіз показників дає змогу оцінити ступінь участі кожного із засновників у формуванні власного капіталу товариства.

Таблиця 2.1

Характеристика засновників підприємства за статутним капіталом

Засновники підприємства	Статутний капітал	
	сума, грн.	питома вага, %
Варшавський Павло Володимирович	25157600	61,09
Пасічник Юрій Володимирович	12366575	30,03
Варшавська Наталя Григорівна	2445072	5,94
Коновал Степан Михайлович	1210378	2,94
Разом	41179625	100,00

Джерело: сформовано за даними підприємства

Найбільшу частку в статутному капіталі має Варшавський Павло Володимирович, внесок якого становить 25 157 600 грн, що відповідає 61,09 % загальної суми. Така питома вага свідчить про його домінуючу роль у підприємстві, зокрема у прийнятті управлінських рішень.

Другою за розміром часткою є участь Пасічника Юрія Володимировича, який вклав у статутний капітал 12 366 575 грн, що становить 30,03 %. Разом із

першим засновником, вони контролюють понад 91 % капіталу, що свідчить про високу концентрацію впливу у руках двох основних учасників.

Інші співзасновники – Варшавська Наталя Григорівна та Коновал Степан Михайлович – мають відносно незначні частки у статутному капіталі: відповідно 5,94 % та 2,94 %, що в абсолютному вимірі становить 2 445 072 грн і 1 210 378 грн. Їхня участь у фінансовому забезпеченні підприємства є меншою, однак вони все ж мають право голосу при прийнятті колективних рішень, відповідно до часток у капіталі.

Загалом, структура власності свідчить про централізовану модель управління, де основні стратегічні рішення, найімовірніше, ухвалюються ключовими акціонерами з контрольними пакетами часток. Такий розподіл може позитивно впливати на оперативність управління, проте потребує узгодженості між основними партнерами.

Організаційна структура управління ТОВ «Альянс Рітейл Груп» є функціональною і складається з кількох ключових ланок: дирекції (виконавчого директора, комерційного директора, фінансового директора), департаментів з операційної діяльності, маркетингу, логістики, закупівель, ІТ, а також юридичного і кадрового відділів. Управління мережею здійснюється з центрального офісу, а безпосередній контроль за торговельними точками покладений на регіональних менеджерів.

Організаційна структура ТОВ «Альянс Рітейл Груп» є функціональною та поділяється на декілька основних блоків:

- Керівництво компанії:
 - Генеральний директор (загальне управління).
 - Виконавчий директор (відповідає за операційну діяльність).
- Фінансовий відділ:
 - Головний бухгалтер.
 - Фахівці з обліку та звітності.
- Комерційний відділ:
 - Менеджери з продажу.

- Логістика та закупівлі.
- Відділ маркетингу та реклами:
 - Маркетологи.
 - Фахівці з комунікацій та PR.
- Відділ персоналу:
 - HR-менеджери, які займаються підбором персоналу та навчанням.
- Відділ інформаційних технологій:
 - IT-фахівці, які забезпечують роботу цифрових систем.

4. Аналіз ефективності організаційної структури

Організаційну структуру маркету пропонуємо розглянути на рисунку 2.2.



Рис. 2.2. Організаційна структура маркету «Máshket»

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Організаційна структура ТОВ «Альянс Рітейл Груп» є функціональною та ефективною для управління підприємством у сфері ритейлу. Однак для підвищення гнучкості ринку та адаптивності до змін варто зменшити можливість децентралізації деяких управлінських функцій.

Кожен магазин має адміністратора, касовий персонал, працівників торгового залу та охорону. У деяких торгових точках є спеціалізовані працівники з кулінарного виробництва та контролю якості.

В таблиці 2.2 узагальнено організаційну структуру ТОВ «Альянс Рітейл Груп» за класифікаційними ознаками.

Таблиця 2.2

Організаційна структура ТОВ «Альянс Рітейл Груп» за класифікаційними
ознаками

№ з/п	Класифікаційна ознака	Характеристика
1	Форма власності	Приватна, заснована на приватному капіталі
2	Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
3	Масштаб діяльності	Велике підприємство, що функціонує на регіональному та національному рівнях
4	Вид діяльності	Торговельне підприємство (оптова та роздрібна реалізація товарів)
5	Рівень централізації управління	Централізована система управління
6	Рівні управління	Трирівнева система: — Вищий рівень (директор, засновники) — Середній рівень (керівники відділів) — Операційний рівень (менеджери, продавці тощо)

Джерело: узагальнено автором за даними підприємства

Дані таблиці 2.2 наочно відображають ключові характеристики організаційної структури підприємства відповідно до загальноприйнятих класифікацій.

Постачальники підприємства охоплюють як національні, так і локальні компанії-виробники. Наявність власної логістичної системи дозволяє оперативно забезпечувати торговельні точки продукцією, а гнучка система закупівель забезпечує конкурентну ціну. Основний акцент робиться на довготривалі партнерські відносини з перевіреними постачальниками, що забезпечують стабільність поставок і якість товарів.

Ринок збуту продукції – це передусім домогосподарства у міських мікрорайонах. Основною цільовою аудиторією є споживачі із середнім рівнем доходу, які віддають перевагу зручним та доступним магазинам біля дому з широким асортиментом і лояльною ціновою політикою.

Станом на початок 2025 року, ТОВ «Альянс Рітейл Груп» не входить до переліку найбільших продуктових ритейлерів України за обсягом чистого доходу.

Однак компанія демонструє динамічне зростання та активну експансію на ринку (рис. 2.3).

Кількість торгових точок	Фінансові показники	Порівняння з лідерами ринку
На початок січня 2025 року компанія управляє понад 170 магазинами під брендами «Mashket», «Домашній маркет», «Osнова» та «Pro – просто продукти»	Виручка за 2024 рік склала 897 млн. грн, що майже вдвічі більше порівняно з аналогічним періодом попереднього року	- АТБ-маркет: У 2024 році виторг склав 181,09 млрд. грн, що становить близько 40% сукупного доходу найбільших ритейлерів України. - Fozzy Group (Сільпо, Фора): Сукупний виторг у 2023 році склав 114,22 млрд. грн.

Рис. 2.3. Поточне становище ТОВ «Альянс Рітейл Груп»

Джерело: узагальнено автором за даними підприємства

З огляду на загальний обсяг ринку роздрібної торгівлі в Україні, який у 2023 році склав приблизно 1,5 трлн. грн, частка ТОВ «Альянс Рітейл Груп» становить менше 0,1%. Хоча компанія ще не є лідером за обсягами продажів, її швидке зростання та активне розширення мережі свідчать про потенціал для подальшого зміцнення позицій на ринку.

Таким чином, ТОВ «Альянс Рітейл Груп» наразі займає незначну частку ринку роздрібної торгівлі України, але демонструє позитивну динаміку розвитку та має перспективи для подальшого зростання.

Клієнтська база мережі є досить стабільною завдяки впровадженню програми лояльності, знижкам та регулярним акційним пропозиціям. Комунікація з клієнтами здійснюється через соціальні мережі, мобільні додатки та рекламну продукцію у магазинах.

Основними конкурентами ТОВ «Альянс Рітейл Груп» є інші національні та регіональні мережі роздрібної торгівлі, що працюють у форматі «біля дому»: «АТБ», «Коло», «Сімейна економія», «Наш край», а також місцеві незалежні торгові точки.

Отже, підприємство демонструє динамічний розвиток, адаптивність до ринкових умов та високу операційну ефективність. Наявність чіткої організаційної структури, сучасного бренду, ефективного управління та лояльної клієнтської бази створюють передумови для подальшого зростання та підвищення доходів підприємства.

Проведене дослідження організаційно-економічних засад функціонування ТОВ «Альянс Рітейл Груп» дозволяє зробити висновок, що підприємство є динамічно розвиваючимся учасником українського ринку роздрібної торгівлі. Маючи чітко структуровану централізовану систему управління, компанія ефективно координує бізнес-процеси на всіх рівнях, що сприяє забезпеченню стабільності й конкурентоспроможності. Підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю, з приватною формою власності та чітко визначеною ієрархією управління, що включає стратегічний, тактичний та операційний рівні.

ТОВ «Альянс Рітейл Груп» об'єднує низку торговельних брендів, серед яких особливу увагу привертає формат «магазину біля дому» під назвою Máshket. Компанія впевнено розширює географію діяльності, зокрема в межах таких міст як Вінниця та Київ, і станом на 2024 рік керує понад 140 торговельними об'єктами. Статутний капітал підприємства сформований за рахунок чотирьох приватних інвесторів, серед яких найбільшу частку має Варшавський Павло Володимирович – понад 61%.

Хоча підприємство поки не входить до числа лідерів роздрібної торгівлі України за обсягом виручки, показники фінансового зростання демонструють позитивну динаміку. Водночас частка компанії на ринку роздрібної торгівлі залишається меншою за 0,1%, що вказує на наявність значного потенціалу для подальшого розширення.

Таким чином, ТОВ «Альянс Рітейл Груп» є сучасною, гнучкою й орієнтованою на споживача компанією, яка має всі передумови для підвищення своєї частки ринку шляхом удосконалення організаційної структури, оптимізації управлінських рішень та інвестування в розвиток торговельної мережі.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Альянс Рітейл Груп»

У сучасних умовах господарювання оцінка фінансово-економічного стану підприємства є невід'ємною складовою аналітичного інструментарію ефективного управління. Особливої актуальності вона набуває для компаній роздрібної торгівлі, які функціонують у динамічному конкурентному середовищі, зазнають впливу коливань споживчого попиту, інфляційних процесів і змін у законодавчому полі.

Метою діагностики фінансово-економічного стану ТОВ «Альянс Рітейл Груп» є виявлення рівня його фінансової стабільності, платоспроможності, ліквідності, прибутковості, ділової активності та інших важливих показників, які формують основу для прийняття стратегічних і тактичних рішень щодо подальшого розвитку підприємства. Комплексна оцінка дозволяє не лише виявити сильні сторони діяльності компанії, а й окреслити наявні фінансові ризики та резерви зростання.

Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «Альянс Рітейл Груп» у 2022-2024 роках наведені в табл. 2.3. Наведені у таблиці 2.3 основні економічні показники діяльності ТОВ «Альянс Рітейл Груп» за період 2022–2024 років свідчать про динамічний розвиток підприємства та зміни в його фінансово-економічному становищі.

Упродовж аналізованого періоду спостерігається суттєве зростання чистого доходу: з 252 692 тис. грн у 2022 році до 908 241 тис. грн у 2024 році, що становить приріст на 259,43 %. Відповідно до цього зросли валовий прибуток (з 42 749 тис. грн до 166 987 тис. грн, або на 290,62 %) та чистий прибуток, який у 2023 році був від'ємним, проте у 2024 році становив 7 891 тис. грн. Таким чином, підприємство змогло не лише подолати збитковість попереднього року, а й вийти на прибутковий рівень, що підтверджує позитивну тенденцію в його діяльності.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «Альянс
Рітейл Груп» у 2022-2024 роках

Показники	Роки			Відхилення 2024/2022	
	2022	2023	2024	+/-	%
1. Чистий дохід, тис. грн.	252 692	706 221	908 241	655 550	259,43
2. Валовий прибуток, тис. грн.	42 749	115 162	166 987	124 238	290,62
3. Операційний прибуток, тис. грн.	3 373	-6 837	7 891	4 518	133,93
4. Чистий прибуток, тис. грн.	2 773	-6 837	7 891	5 118	184,54
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	85	515	396	311	365,88
6. Середньорічна вартість: - необоротних активів, тис. грн.	11570	38742,8	114832,35	103 262	892,50
- в т.ч. основних засобів, тис. грн.	10666,5	1674,55	112624,95	101 958	955,88
- оборотних активів, тис. грн.	46077,6	105522,15	161786,25	115 709	251,12
7. Фондовіддача	23,69	421,74	8,06	-15,63	-65,96
8. Фондомісткість	0,04	0,00	0,12	0,08	193,77
9. Фондоозброєність, тис. грн./особу.	125,49	3,25	284,41	158,92	126,64
10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	5,48	6,69	5,61	0,13	2,37
11. Продуктивність праці, тис. грн./особу.	2972,84	1371,30	2293,54	-679,30	-22,85
12. Рентабельність господарської діяльності, %	1,10	-0,97	0,87	-0,23	-20,83

Джерело: розраховано за даними підприємства

Разом із цим, операційний прибуток у 2022 році був позитивним і становив 3 373 тис. грн, однак у 2023 році він зменшився до –6 837 тис. грн, що свідчить про тимчасові операційні труднощі. Вже у 2024 році підприємству вдалося досягти зростання цього показника до 7 891 тис. грн, що на 133,93 % вище показника 2022 року.

Середньооблікова чисельність персоналу за період зросла майже у 4,6 раза (з 85 до 396 осіб), що свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства. Водночас продуктивність праці знизилася на 22,85 %, що може

бути пов’язано зі швидким збільшенням чисельності персоналу без належного забезпечення ресурсами та адаптації нових працівників.

Значно збільшилася середньорічна вартість необоротних активів – з 11 570 тис. грн до 114 832,35 тис. грн, тобто на 892,5 %. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо оборотних активів, які зросли на 251,12 %. Таке зростання матеріально-технічної бази може свідчити про активну інвестиційну діяльність і модернізацію підприємства.

Фондовіддача, яка відображає ефективність використання основних засобів, у 2024 році знизилася до 8,06 проти 23,69 у 2022 році, що свідчить про зменшення ефективності капіталовкладень. Натомість фондомісткість зросла на 193,77 %, а фондоозброєність – на 126,64 %, що є характерним для етапу капітального оновлення підприємства.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів демонструє незначне покращення: з 5,48 у 2022 році до 5,61 у 2024 році. Це свідчить про підтримання належного рівня швидкості обігу активів, що є позитивною характеристикою для торговельного підприємства.

Показник рентабельності господарської діяльності залишається нестабільним: після позитивного значення у 2022 році (1,10 %) підприємство зазнало збитків у 2023 році (–0,97 %), однак уже у 2024 році досягло позитивного рівня у 0,87 %, що свідчить про тенденцію до фінансового оздоровлення.

Загалом результати аналізу вказують на те, що ТОВ «Альянс Рітейл Груп» демонструє ознаки інтенсивного розвитку, проте зі збереженням певних викликів, пов’язаних із ефективністю використання ресурсів та стабільністю фінансових результатів. Подальше зростання ефективності можливе за умови оптимізації управлінських процесів та підвищення продуктивності праці.

Динаміка та структура активів ТОВ «Альянс Рітейл Груп» у 2022-2024 роках наведена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка та структура активів ТОВ «Альянс Рітейл Груп» у 2022-2024 роках

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р.
-----------	---------	---------	---------	--------------------

							до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	П. с.
Необоротні активи, в т.ч.:	19206,2	18,23	58279,4	31,42	171385,3	46,61	152179	У 8 р.б.	28,37
Нематеріальні активи	70,5	0,07	70,5	0,04	120,1	0,03	49,6	70,35	-0,03
Основні засоби	17469,7	16,59	1683,1	0,91	168724,1	45,88	151254	У 8,7 р.б.	29,30
Оборотні активи, в т.ч.:	86120,3	81,77	127219,5	68,58	196353	53,39	110233	128,00	- 28,37
Запаси	61644,8	58,53	100449,8	54,15	132492,7	36,03	70847,9	В 11,5 р.б.	- 22,50
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	7756	7,36	3889,8	2,10	4293,6	1,17	-3462,4	-44,64	-6,20
Інша поточна дебіторська заборгованість	3799,3	3,61	4085,6	2,20	4580,5	1,25	781,2	20,56	-2,36
Грошові кошти та їх еквіваленти	6770,1	6,43	10368,5	5,59	13314,3	3,62	6544,2	96,66	-2,81
Інші оборотні активи	5791,9	5,50	7643,3	4,12	38731,9	10,53	32940	В 5,7 р.б.	5,03
Разом	105326,5	100	185498,9	100	367738,3	100	262412	В 2,5 р.б.	0,00

Джерело: розраховано за даними підприємства

Упродовж 2022–2024 років структура та обсяг активів ТОВ «Альянс Рітейл Груп» зазнали істотних змін, що свідчить про трансформаційні процеси в напрямку активного інвестування та масштабування діяльності підприємства.

Загальний обсяг активів підприємства зріс у 3,5 рази – з 105 326,5 тис. грн у 2022 році до 367 738,3 тис. грн у 2024 році, що відповідає приросту на 262 412 тис. грн або 249,14 %. Така позитивна динаміка свідчить про зростання потенціалу підприємства та розширення його ресурсної бази.

Необоротні активи за аналізований період зросли більш ніж у 9 разів (на 792,34 %), з 19 206,2 тис. грн до 171 385,3 тис. грн. Їх частка в загальній структурі активів зросла з 18,23 % у 2022 році до 46,61 % у 2024 році, що свідчить про активні капітальні інвестиції, переважно в основні засоби. Так, вартість основних засобів зросла з 17 469,7 тис. грн до 168 724,1 тис. грн, або на 865,81 %, що є

ключовим фактором зростання необоротних активів. Водночас вартість нематеріальних активів залишалась незначною, а їх питома вага навіть дещо знизилася (з 0,07 % до 0,03 %), що вказує на обмежене використання інтелектуальних ресурсів.

Оборотні активи продемонстрували помірніше зростання – на 128 %, з 86120,3 тис. грн до 196 353 тис. грн, проте їх частка в загальній структурі активів знизилася з 81,77 % до 53,39 %. Це є свідченням поступового зміщення пріоритетів підприємства з короткострокових активів до довгострокових інвестицій.

Найбільшу частку серед оборотних активів займають запаси, які зросли зі 61 644,8 тис. грн до 132 492,7 тис. грн (на 114,93 %), проте їх питома вага знизилася з 58,53 % до 36,03 %, що може свідчити про диверсифікацію оборотних активів. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги навпаки зменшилася майже вдвічі (на 44,64 %), що є позитивним сигналом з точки зору управління платіжною дисципліною контрагентів. Інша поточна дебіторська заборгованість зросла на 20,56 %, а грошові кошти та їх еквіваленти – на 96,66 %, однак частка останніх у структурі активів знизилася, що може вказувати на активне їх використання в інвестиційній діяльності. Особливо значним є зростання інших оборотних активів, які збільшилися з 5 791,9 тис. грн до 38 731,9 тис. грн, тобто майже у 6 разів, що свідчить про можливе формування нових форм короткострокових вкладень.

У цілому, аналіз активів ТОВ «Альянс Рітейл Груп» демонструє не лише зростання загального обсягу ресурсів підприємства, а й структурні зміни на користь інвестиційної складової. Це вказує на довгострокову орієнтацію підприємства на розвиток, модернізацію основних фондів та підвищення виробничого потенціалу. Водночас зниження частки оборотних активів і грошових коштів потребує постійного моніторингу ліквідності з метою забезпечення стабільності поточних розрахунків.

Динаміка та структура пасивів ТОВ «Альянс Рітейл Груп» у 2022-2024 роках наведена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка та структура пасивів ТОВ «Альянс Рітейл Груп» у 2022-2024 роках

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	П. с.
Власний капітал, в т.ч.:	6171,5	5,86	33505,4	18,06	58440,6	15,89	52269,1	В 8,5 р.б.	10,03
Статутний капітал	16000	15,19	65000	35,04	65000	17,68	49000	В 3,1 р.б.	2,48
Нерозподілений прибуток	3333,3	3,16	-5799,2	-3,13	2092	0,57	-1241,3	-37,24	-2,60
Поточні зобов'язання в т.ч.:	99155	94,14	151993,5	81,94	309297,7	84,11	210143	В 2,1 р.б.	-10,03
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	91420,3	86,80	134227,4	72,36	281612,3	76,58	190192	В 2,1 р.б.	-10,22
Поточні зобов'язання за розрахунками	4931,1	4,68	8121,1	4,38	16644,9	4,53	11713,8	В 2,4 р.б.	-0,16
Інші поточні зобов'язання	2803,6	2,66	9645	5,20	11040,5	3,00	8236,9	В 3 р.б.	0,34
Разом	105326,5	100	185498,9	100	367738,3	100	262412	В 2,5 р.б.	0,00

Джерело: розраховано за даними підприємства

Упродовж 2022–2024 років пасиви ТОВ «Альянс Рітейл Груп» зазнали істотних змін як у динаміці, так і у структурному наповненні, що свідчить про значну трансформацію джерел фінансування діяльності підприємства. Загальний обсяг пасивів зріс з 105 326,5 тис. грн у 2022 році до 367 738,3 тис. грн у 2024 році, тобто у 3,5 рази (на 262 412 тис. грн або 2,5 рази більше).

Власний капітал демонструє суттєве зростання – з 6 171,5 тис. грн у 2022 році до 58 440,6 тис. грн у 2024 році, тобто у 8,5 рази. Його питома вага в структурі пасивів зросла з 5,86 % до 15,89 %, що свідчить про посилення фінансової автономії підприємства. Основним джерелом цього зростання стало збільшення статутного капіталу з 16 000 тис. грн у 2022 році до 65 000 тис. грн у

2023 році, що зберігся і в 2024 році. Це говорить про притік інвестицій від засновників або зміну організаційно-правової моделі. Водночас нерозподілений прибуток зазнав коливань: у 2022 році становив 3 333,3 тис. грн, у 2023 – був від’ємним (-5 799,2 тис. грн), а в 2024 – відновився до 2 092 тис. грн, що може свідчити про нестабільність прибутковості в окремі періоди.

Поточні зобов’язання залишаються домінуючим джерелом фінансування, хоча їх частка в структурі пасивів дещо зменшилася – з 94,14 % у 2022 році до 84,11 % у 2024 році. Проте в абсолютному вираженні вони зросли більш ніж у 3 рази (на 210 143 тис. грн), що свідчить про активне використання короткострокового зовнішнього фінансування.

Найбільшу питому вагу у складі поточних зобов’язань має кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, яка зросла з 91 420,3 тис. грн у 2022 році до 281 612,3 тис. грн у 2024 році, тобто у 3,1 рази. Її частка залишалась досить високою, хоча й знизилась із 86,8 % до 76,58 %. Це свідчить про активну діяльність на умовах комерційного кредитування, що дозволяє підприємству підтримувати гнучкість фінансових потоків, але водночас створює ризики залежності від постачальників.

Також зросли поточні зобов’язання за розрахунками (у 3,4 рази) та інші поточні зобов’язання (у 4 рази), що свідчить про загальне розширення обсягу розрахункових та короткострокових фінансових зобов’язань.

У цілому, структура пасивів ТОВ «Альянс Рітейл Груп» свідчить про поступове посилення власної капіталізації за рахунок зростання статутного капіталу і відновлення прибутковості. Водночас надмірна частка поточних зобов’язань зумовлює необхідність зваженої політики управління кредиторською заборгованістю для уникнення ризиків фінансової нестійкості. Рекомендовано й надалі підтримувати позитивну динаміку власного капіталу та працювати над оптимізацією структури джерел фінансування.

Загалом, компанія демонструє динамічний розвиток, залучаючи як власні, так і позиційні ресурси. Збільшення частки власного капіталу є позитивним трендом, що сприятиме фінансовій стабільності у майбутньому.

Таблиця 2.6

Аналіз ліквідності підприємства ТОВ «Альянс Рітейл Груп»

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 до 2022 року, +, –
1. Коефіцієнт покриття	0,87	0,84	0,63	-0,23
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,18	0,12	0,06	-0,12
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,07	0,07	0,00	-0,07
4. Чистий оборотний капітал	-13034,7	-24774	-112944,7	-99910,00
5. Частка оборотних активів в загальній сумі активів, %	81,77	68,58	53,39	-28,37

Джерело: розраховано за даними підприємства

На основі даних таблиці можна зробити висновки, що коефіцієнт покриття протягом 2022-2024 років не відповідає нормативному значенню, тобто підприємство не може покрити поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. На кожну гривню поточних зобов'язань припадає: у 2022 році – 0,87 грн оборотних активів, у 2023 році – 0,84 грн, у 2024 році – 0,63 грн.

Значення коефіцієнта швидкої ліквідності також є нижчим за нормативне: у 2022 році – 0,18, у 2023 році – 0,12, у 2024 році – 0,06. Це свідчить про те, що за рахунок грошових коштів та очікуваних фінансових надходжень може бути погашено відповідно: у 2022 році – 18% поточних зобов'язань, у 2023 році – 12%, у 2024 році – 6%.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності також демонструє негативну динаміку: у 2022 році – 0,07, у 2023 році – 0,07, у 2024 році – 0,00. Це означає, що підприємство у 2024 році не має можливості покрити навіть незначну частину своїх поточних зобов'язань за рахунок найбільш ліквідних активів.

Чистий оборотний капітал має негативні значення, що вказує на дефіцит оборотних коштів: у 2022 році – -13 034,7 тис. грн, у 2023 році – -24 774,0 тис. грн, у 2024 році – -112 944,7 тис. грн.

Частка оборотних активів у загальній сумі активів зменшується з 81,77% у 2022 році до 53,39% у 2024 році. Зниження частки оборотних активів на 28,37 п. п. свідчить про зменшення фінансової гнучкості компанії та зростання ризиків у короткостроковій перспективі.

Отже, ліквідність підприємства знижується, що свідчить про недостатність

поточних активів для покриття короткострокових зобов’язань. Підприємство має дефіцит оборотного капіталу, що може свідчити про збільшення кредиторської заборгованості або проблеми з оборотністю активів. Значення коефіцієнтів ліквідності знижуються, особливо критично погіршився коефіцієнт абсолютної ліквідності (до 0,00 у 2024 році), що вказує на повну відсутність можливостей погасити борги за рахунок грошових коштів.

Частка оборотних активів у загальній сумі активів значно зменшується, що може свідчити про збільшення інвестицій у необоротні активи або недостатність поточних активів для ефективного ведення господарської діяльності. У зв'язку з цим підприємству необхідно вжити заходів щодо підвищення ліквідності, зокрема за рахунок оптимізації управління оборотними активами та пошуку додаткових джерел фінансування.

В табл. 2.7 коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості розраховується як відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини кредиторської заборгованості. Даний показник в 2024 році порівняно з 2022 р. зріс на 0,46, що свідчить про зниження швидкості обертання кредиторської заборгованості підприємства за період, що аналізується, та про зниження комерційного кредиту, що надається підприємству. У процесі аналізу ділової активності ТОВ «Альянс Рітейл Груп» за період 2022–2024 років спостерігається неоднозначна динаміка ключових фінансових коефіцієнтів, що характеризують ефективність використання ресурсів підприємства та швидкість обороту капіталу.

Таблиця 2.7

Динаміка показників ділової активності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
Коефіцієнт оборотності активів	4,38	4,90	3,28	-1,10	-25,10
Тривалість обороту активів (дні)	83,27	74,56	111,17	27,90	33,50
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	40,94	21,08	15,54	-25,40	-62,04
Тривалість обороту власного капіталу (дні)	8,91	17,32	23,49	14,57	163,46

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	32,58	181,56	211,53	178,95	549,27
Тривалість обороту дебіторської заборгованості	11,20	2,01	1,73	-9,48	-84,60
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,76	5,26	3,23	0,46	16,68
Тривалість обороту кредиторської заборгованості	132,05	69,37	113,17	-18,88	-14,30

Джерело: розраховано за даними підприємства

Коефіцієнт оборотності активів у 2022 році становив 4,38, що вказує на те, що підприємство протягом року в середньому здійснювало понад чотири повних обороти всіх своїх активів. У 2023 році цей показник зріс до 4,90, однак у 2024 році знизився до 3,28, що свідчить про уповільнення використання активів на 25,1 % порівняно з 2022 роком. Тривалість одного обороту активів відповідно зросла на 27,9 днів (або на 33,5 %), досягнувши 111,17 днів у 2024 році.

Зниження інтенсивності використання активів пов'язано, ймовірно, зі значним зростанням активів у 2024 році, що не супроводжувалося пропорційним збільшенням доходу.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу зазнав ще більш суттєвого зниження – з 40,94 у 2022 році до 15,54 у 2024 році, тобто на 62,04 %. Це свідчить про зменшення ефективності використання власних джерел фінансування. Тривалість обороту власного капіталу збільшилась з 8,91 до 23,49 днів, тобто на 14,57 днів, що є негативним трендом з точки зору ділової активності.

Натомість коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показав позитивну динаміку: з 32,58 у 2022 році він зріс до 211,53 у 2024 році. Це свідчить про істотне прискорення погашення дебіторської заборгованості. Тривалість її обороту скоротилася з 11,20 до 1,73 днів, або на 84,6 %, що є ознакою високої платоспроможності покупців або посиленої політики управління дебіторською заборгованістю.

Щодо коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості, то він дещо зріс – з 2,76 до 3,23, що свідчить про пришвидшення розрахунків з постачальниками. Водночас тривалість її обороту скоротилася лише на 14,3 % (з

132,05 до 113,17 днів), що може свідчити про збереження значного обсягу кредиторської заборгованості, яка є джерелом короткострокового фінансування.

Загалом результати аналізу свідчать про позитивні зрушення у сфері управління дебіторською заборгованістю, але водночас – про зниження загальної оборотності активів і власного капіталу, що вимагає посиленої уваги з боку менеджменту. Доцільним є зосередження на оптимізації структури активів і підвищенні рентабельності власного капіталу.

Аналіз платоспроможності необхідний не тільки для підприємства з метою оцінки і прогнозування фінансової діяльності, але і для зовнішніх інвесторів (банків). Перш ніж видавати кредит, банк повинний упевнитися в кредитоспроможності позичальника. Те ж повинні зробити і підприємства, що хочуть вступити в економічні відносини один з одним. Їм важливо знати про фінансові можливості партнера, якщо виникає питання про надання йому комерційного кредиту чи відстрочки платежу.

Оцінка фінансової стійкості підприємства ТОВ «Альянс Рітейл Груп» базується на аналізі ключових показників, які відображають рівень незалежності від зовнішніх джерел фінансування та ефективність управління власним капіталом. Коефіцієнт автономії у 2022 році становив 0,06, у 2023 році – 0,18, а у 2024 році – 0,16. Це свідчить про зростання фінансової незалежності підприємства порівняно з 2022 роком на 0,10, проте незначне зниження у 2024 році порівняно з 2023 роком.

Таблиця 2.8

Оцінка фінансової стійкості підприємства ТОВ «Альянс Рітейл Груп»

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 до 2022 року
				+, –
Коефіцієнт автономії	0,06	0,18	0,16	0,10
Маневреність робочого капіталу	-4,73	-4,05	-1,17	3,56
Коефіцієнт фінансової залежності	17,07	5,54	6,29	-10,77
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-2,11	-0,74	-1,93	0,18
Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань	0,06	0,22	0,19	0,13
Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,13	-0,16	-0,37	-0,23

Джерело: розраховано за даними підприємства

Маневреність робочого капіталу у 2022 році становила -4,73, у 2023 році – -4,05, а у 2024 році – -1,17. Позитивна динаміка (+3,56) свідчить про покращення мобільності капіталу підприємства.

Коефіцієнт фінансової залежності у 2022 році складав 17,07, у 2023 році – 5,54, а у 2024 році – 6,29. Зниження показника на 10,77 пунктів порівняно з 2022 роком свідчить про зменшення залежності підприємства від позикових коштів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу у 2022 році становив -2,11, у 2023 році – -0,74, а у 2024 році – -1,93. Це означає, що підприємство має обмежену гнучкість у використанні власного капіталу, хоча у 2023 році спостерігалось покращення.

Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань у 2022 році становило 0,06, у 2023 році – 0,22, а у 2024 році – 0,19. Підвищення показника на 0,13 свідчить про покращення структури фінансування підприємства.

Коефіцієнт фінансової стабільності у 2022 році був -0,13, у 2023 році – -0,16, а у 2024 році – -0,37. Зниження на 0,23 свідчить про погіршення фінансової стійкості підприємства, що може вказувати на зростання фінансових ризиків.

Отже, фінансова стійкість підприємства у 2022-2024 роках має змішані тенденції: з одного боку, зменшилась залежність від зовнішніх джерел фінансування, з іншого – відбулося погіршення окремих показників стабільності.

Проведена діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Альянс Рітейл Груп» за 2022–2024 роки засвідчила суттєві трансформації у структурі активів і пасивів підприємства. Загальний обсяг активів збільшився у 3,5 рази, що зумовлено насамперед зростанням необоротних активів – майже у 9 разів, здебільшого за рахунок переоцінених або новопридбаних основних засобів. Натомість питома вага оборотних активів знизилась із 81,77 % до 53,39 %, що може вказувати на зменшення ліквідності та гнучкості підприємства у короткостроковій перспективі.

У структурі пасивів простежується різке зростання власного капіталу (у 8,5 рази), однак основним джерелом фінансування залишаються поточні зобов'язання, частка яких у 2024 році становила понад 84 %. Це свідчить про

надмірну залежність від короткострокових зовнішніх джерел, що підвищує фінансові ризики.

Динаміка показників ділової активності демонструє суперечливі результати. З одного боку, спостерігається прискорення оборотності дебіторської заборгованості, що є позитивним фактором. З іншого боку, уповільнення оборотності активів і власного капіталу, а також збільшення тривалості їх обороту вказують на недостатньо ефективне використання ресурсів підприємства.

Отже, незважаючи на позитивні тенденції у нарощенні капіталу та активів, підприємству слід приділити увагу питанням покращення структури балансу, оптимізації оборотних активів і зниженню залежності від поточних зобов'язань. Це сприятиме зміцненню фінансової стійкості та підвищенню ефективності господарської діяльності.

2.3. Оцінка системи планування та контролю доходу підприємства

Доходи підприємства є ключовим індикатором результативності його господарської діяльності та основним джерелом формування фінансових ресурсів. Від ефективності процесів планування й контролю доходів залежить не лише стабільність фінансового становища суб'єкта господарювання, а й його здатність забезпечувати рентабельність, інвестувати в розвиток, адаптуватися до ринкових змін і зберігати конкурентоспроможність.

Система планування доходів включає прогнозування обсягів продажів, визначення цінової політики, аналіз ринкових можливостей та розробку фінансових планів. Водночас контроль доходів передбачає постійний моніторинг їх фактичного надходження, виявлення відхилень від запланованих показників, оцінку причин таких відхилень і своєчасне коригування управлінських рішень.

ТОВ «Альянс Рітейл Груп» має мультифункціональний підхід до планування, тобто суб'єкти планування доходів у ТОВ «Альянс Рітейл Груп» представляють різні підрозділи компанії, кожен з яких має свою специфічну роль у процесі формування доходів. Це забезпечує комплексний підхід до планування, де кожен підрозділ відповідає за свою частину доходу, тим самим сприяючи ефективності та синергії в організації.

Важливість інтеграції функцій – тісна взаємодія між відділами фінансів, продажу, маркетингу та інших дозволяє враховувати всі можливі фактори, які можуть впливати на дохід підприємства. Скоординовані зусилля цих підрозділів забезпечують точність прогнозів і планів доходів, а також гнучкість у реагуванні на зміни ринкової ситуації.

Керівництво компанії має стратегічну роль у плануванні доходів, оскільки визначає основні напрямки розвитку, на яких базуються всі подальші кроки з прогнозування та планування доходів. Прийняття обґрунтованих стратегічних рішень дозволяє компанії бути конкурентоспроможною та ефективно реагувати на ринкові зміни.

Аналіз та коригування планів. Важливою складовою планування є постійний аналіз фактичних доходів та їх порівняння з плановими показниками. Це дозволяє вчасно виявляти проблемні зони, коригувати стратегії та оптимізувати операційні витрати.

Технологічна підтримка планування. Впровадження інформаційних технологій у процес планування доходів є необхідністю для забезпечення оперативності та точності аналізу. Відділ ІТ, який забезпечує автоматизацію та обробку даних, значно підвищує ефективність процесів планування та дозволяє оперативно реагувати на зміни.

Роль внутрішнього аудиту. Внутрішній аудит має важливе значення для оцінки ефективності планування доходів, оскільки він дозволяє перевіряти відповідність виконаних планів реальним результатам та забезпечувати контроль за дотриманням внутрішніх політик і процедур.

Виділимо основних учасників планування, які відповідають за різні етапи та аспекти цього процесу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Суб'єкти планування доходів ТОВ «Альянс Рітейл Груп»

№	Суб'єкт планування	Функції та роль у плануванні доходів	Відповідальність
1	Керівництво компанії	Загальне стратегічне планування доходів, визначення основних напрямків розвитку.	Прийняття стратегічних рішень.
2	Відділ фінансів	Формування фінансових планів доходів, аналіз та прогнозування фінансових показників.	Контроль виконання фінансових планів.
3	Відділ продажу та маркетингу	Оцінка можливих джерел доходу, розробка маркетингових стратегій для залучення клієнтів.	Реалізація маркетингових стратегій.
4	Відділ логістики	Прогнозування витрат, що можуть вплинути на доходи, планування витрат на доставку та зберігання товарів.	Забезпечення ефективності логістичних витрат.
5	Відділ закупок	Плани закупок, які впливають на ціноутворення і доходи підприємства.	Забезпечення безперервного постачання товарів.
6	Відділ ІТ	Розробка та підтримка автоматизованих систем для моніторингу та аналізу доходів.	Впровадження та підтримка технологій для аналітики доходів.
7	Внутрішній аудит	Оцінка відповідності запланованих доходів реальним показникам, аналіз ефективності процесів.	Перевірка виконання планів та політик.

Джерело: сформовано автором

З таблиці 2.10 видно, що ефективне планування доходів вимагає активної участі різних підрозділів, кожен з яких має свою унікальну роль, що в сукупності дозволяє досягти високих результатів у досягненні фінансових цілей компанії.

Основним джерелом доходів ТОВ «Альянс Рітейл Груп» є реалізація товарів оптовим споживачам, що забезпечується через розгалужену дистрибуційну мережу. Компанія спеціалізується на постачанні широкого асортименту товарів повсякденного попиту (FMCG), співпрацюючи з національними та міжнародними брендами. Структура доходу підприємства визначається обсягами продажів у різних регіонах, політикою знижок, договірними умовами з контрагентами, сезонними коливаннями попиту та загальними макроекономічними факторами.

У системі управління доходами важливу роль відіграє структуризація підприємства за центрами відповідальності (табл. 2.10). Це дозволяє чітко розмежувати обов'язки за досягнення фінансових результатів, поліпшити внутрішній контроль і забезпечити прозорість у процесі планування й аналізу доходів. Для ТОВ «Альянс Рітейл Груп», яке працює у сфері роздрібної та гуртової торгівлі, доцільно виокремити кілька основних типів центрів відповідальності, кожен з яких відіграє специфічну роль у формуванні та контролі дохідної частини.

Запровадження центрів відповідальності в управлінні доходами ТОВ «Альянс Рітейл Груп» дозволяє досягти підвищеної прозорості в аналізі джерел формування прибутку та виявити ділянки, що потребують оптимізації. Такий підхід також створює умови для більш гнучкого управління фінансами й удосконалення системи мотивації керівників підрозділів. Раціональна побудова структури відповідальності є запорукою ефективного фінансового менеджменту на підприємстві.

Центри відповідальності ТОВ «Альянс Рітейл Груп» у системі управління
доходами

№	Назва центру	Тип	Хто відповідає	Функції	Як впливає на доходи
1	Відділ продажу	Центр прибутку	Комерційний директор, менеджери з продажу	Продаж товарів гуртом і в роздріб, робота з клієнтами, укладення угод	Безпосереднє формування виручки
2	Відділ логістики	Центр витрат	Логіст/складальник, водії	Комплектація, доставка, повернення товарів	Якість доставки → рівень повторних продажів
3	Керівництво філіями / торгових точок	Центр прибутку	Керівник точок, продавці-консультанти	Роздрібні продажі, робота з клієнтами на місцях	Локальні доходи підприємства
4	Бухгалтерія	Центр обліку	Бухгалтер, головний бухгалтер	Облік доходів, податкова звітність, аналітика	Забезпечення прозорості та точності фінансових результатів
5	Директор підприємства	Центр інвестицій / контролю	Директор	Загальне управління, стратегічні рішення, контроль витрат	Вплив на структуру доходів через прийняття ключових рішень
6	Маркетинг / зовнішня підтримка (за потреби аутсорс)	Центр витрат	Зовнішній підрядник / PR-менеджер	Реклама, просування, акції, онлайн-продажі	Підвищення впізнаваності, стимулювання попиту

Джерело: сформовано автором

У період 2022–2024 років спостерігається динамічне зростання чистого доходу підприємства – з 252 692 тис. грн у 2022 році до 908 241 тис. грн у 2024 році, що свідчить про результативність операційної діяльності та ефективне розширення ринку збуту. Проте таке стрімке зростання не супроводжувалося однаковою стабільністю у формуванні прибутку, зокрема у 2023 році було зафіксовано від’ємне значення операційного та чистого прибутку. Це свідчить про недосконалість у системі контролю витрат та ризиків при плануванні доходів.

Динаміка показників формування фінансових результатів ТОВ «Альянс Рітейл Груп» у 2022-2024 роках

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
				+, -	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	252 691,5	706 220,6	908 241,3	655 549,8	259,43
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	209 942,7	591 058,7	741 254,1	531 311,4	253,07
Валовий прибуток (збиток)	42 748,8	115 161,9	166 987,2	124 238,4	290,62
Інші операційні доходи	2 318,8	9 694,9	0,0	-2 318,8	-100,00
Інші операційні витрати	41 694,3	131 693,8	168 977,9	127 283,6	305,28
Фінансові результати від операційної діяльності	3 373,3	-6 837,0	7 891,2	4 517,9	133,93
Фінансові результати до оподаткування	3 373,3	-6 837,0	7 891,2	4 517,9	133,93
Чистий прибуток (збиток)	2 773,3	-6 837,0	7 891,2	5 117,9	184,54

Джерело: розраховано за даними підприємства

Упродовж 2022–2024 років фінансові результати ТОВ «Альянс Рітейл Груп» демонстрували динамічні, проте нерівномірні тенденції. Найбільш помітним позитивним зрушенням стало зростання чистого доходу від реалізації продукції на 259,43 % – з 252 691,5 тис. грн у 2022 році до 908 241,3 тис. грн у 2024 році. Така динаміка свідчить про суттєве розширення обсягів реалізації та ринкової присутності підприємства.

Паралельно зі збільшенням доходу значно зросла й собівартість реалізованої продукції – на 253,07 %, що свідчить про інтенсивне зростання витрат, зокрема закупівельних цін, логістики та супутніх операційних витрат. Проте валовий прибуток у 2024 році становив 166 987,2 тис. грн, що майже в 3 рази перевищує показник 2022 року, демонструючи покращення маржинальності.

Водночас інші операційні доходи у 2024 році були відсутні, тоді як у 2022 році вони становили 2 318,8 тис. грн. Це може свідчити про втрату додаткових джерел доходів, які не були компенсовані. Натомість інші операційні витрати

зросли у 4 рази – з 41 694,3 тис. грн до 168 977,9 тис. грн, що негативно вплинуло на кінцевий результат.

Попри вказані витрати, прибуток від операційної діяльності у 2024 році досяг 7 891,2 тис. грн. Це суттєве покращення порівняно з від’ємним показником у 2023 році (-6 837,0 тис. грн), що свідчить про відновлення ефективності основної діяльності. Показник чистого прибутку також покращився – з 2 773,3 тис. грн у 2022 році до 7 891,2 тис. грн у 2024 році, що є зростанням на 184,54 %.

Отже, попри тимчасове просідання у 2023 році, підприємство вийшло на позитивну фінансову динаміку у 2024 році. Це свідчить про адаптаційні можливості компанії в умовах мінливої ринкової кон’юнктури. Проте зростання непродуктивних витрат, втрата інших операційних доходів і висока чутливість прибутку до операційних змін потребують вдосконалення системи фінансового планування й контролю.

Аналіз доходів підприємства є одним із важливих етапів у дослідженні фінансової діяльності, оскільки доходи безпосередньо впливають на здатність компанії покривати витрати та отримувати прибуток. Для аналізу динаміки доходів ТОВ «Альянс Рітейл Груп» за період 2022–2024 років було розглянуто такі показники, як чистий дохід від реалізації продукції, інші операційні доходи та загальні доходи підприємства. Динаміка цих показників дає змогу оцінити, наскільки ефективно підприємство здійснювало свою комерційну діяльність у зазначений період та виявити основні тенденції, що вплинули на зміни в доходах.

З таблиці 2.12 та рис. 2.4 видно, що в аналізованому періоді спостерігалось значне збільшення доходів, що свідчить про успішне нарощування обсягів реалізації та залучення додаткових доходів від операційної діяльності.

Таблиця 2.12

Динаміка доходів ТОВ «Альянс Рітейл Груп» за 2022-2024 роки

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
				тис. грн	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	252691,5	706220,6	908241,3	655 549,8	259,43
Інші операційні доходи, тис. грн.	2318,8	9 694,9	9881,9	7 563,1	326,2
Разом доходи	255010,3	715915,5	918123,2	663 112,9	260,3

Джерело: розраховано за даними підприємства

Чистий дохід від реалізації продукції збільшився в 3,6 рази (на 655 549,8 тис. грн), що свідчить про значне зростання продажів продукції в результаті ефективних маркетингових і продажних стратегій підприємства.

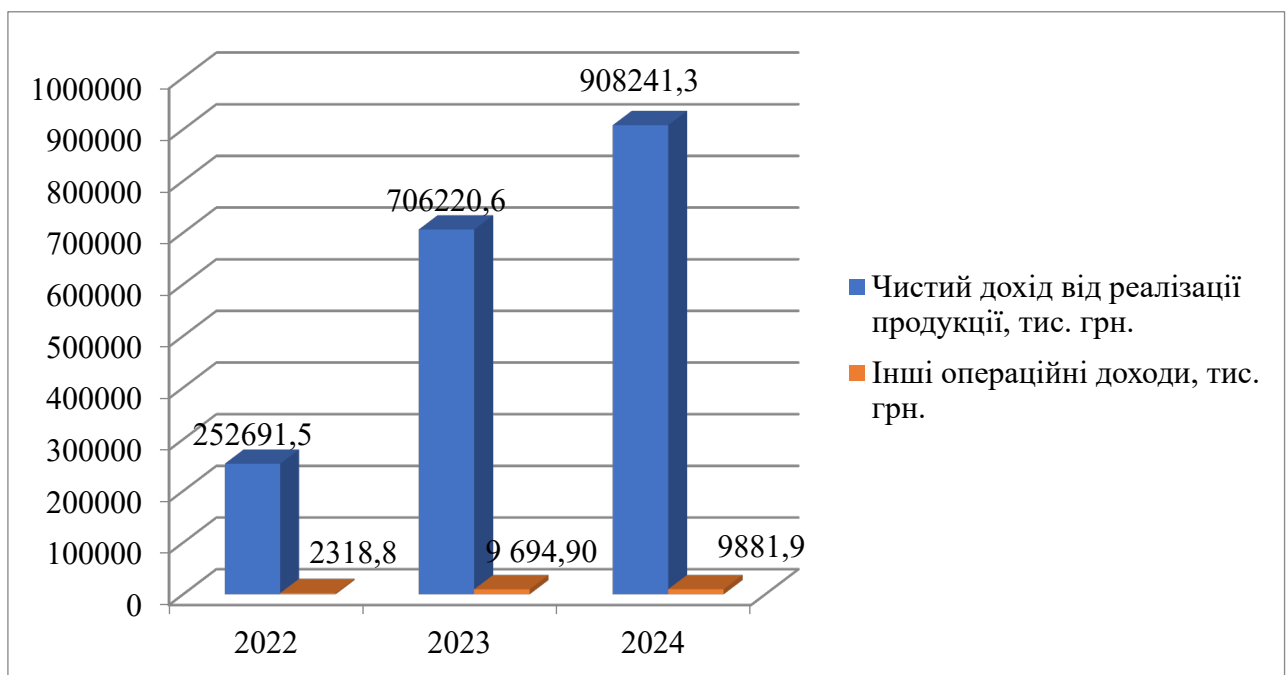


Рис. 2.4. Динаміка та структура доходів ТОВ «Альянс Рітейл Груп» за 2022-2024 роки

Джерело: побудовано за даними підприємства

Інші операційні доходи також зазнали суттєвого приросту: збільшення на 7 563,1 тис. грн, що може свідчити про диверсифікацію джерел доходу або розширення спектру наданих послуг.

Загальний приріст доходів склав 663 112,9 тис. грн або 260,3%, що є відображенням не тільки зростання продажів, а й можливого впливу зовнішніх факторів, таких як покращення економічної ситуації на ринку та ефективність внутрішніх змін на підприємстві.

Таким чином, динаміка доходів свідчить про позитивну тенденцію до зростання фінансових показників підприємства, що підвищує його здатність до стабільного фінансування та розвитку.

Для узагальнення результатів оцінки системи планування та контролю доходу підприємства доцільно провести SWOT-аналіз основних сильних і слабких сторін фінансової політики компанії. Це дозволяє виокремити ключові переваги, які слід зберігати й розвивати, а також виявити проблемні місця, що потребують коригування. У таблиці нижче наведено основні позитивні та негативні аспекти чинної системи управління доходами ТОВ «Альянс Рітейл Груп» у динаміці 2022–2024 років.

Таблиця 2.13

Аналіз сильних і слабких сторін системи планування та контролю доходу ТОВ
«Альянс Рітейл Груп»

Позитивні аспекти	Негативні аспекти
Суттєве зростання чистого доходу за 2022–2024 роки (+259,43 %) свідчить про ефективну комерційну діяльність та попит на продукцію	Низька стабільність доходів у 2023 році (різкі коливання фінрезультатів) – свідчення нестійкості системи управління
Збільшення валового прибутку (+290,62 %) свідчить про зростання маржинальності діяльності	Відсутність інших операційних доходів у 2024 році свідчить про втрату або неефективне використання додаткових джерел доходу
Відновлення позитивного фінрезультату до оподаткування у 2024 році після збитку в 2023 році	Значне зростання інших операційних витрат (+305,28 %) свідчить про недосконалий контроль витрат
Удосконалення обліку дебіторської заборгованості – зменшення тривалості її обороту	Зниження оборотності активів і власного капіталу свідчить про уповільнення ефективності використання ресурсів
Суттєве збільшення статутного капіталу свідчить про довіру інвесторів та реінвестування	Високий рівень поточних зобов'язань (84,11 % від загальних пасивів у 2024 р.) – фінансова нестійкість

Джерело: сформовано автором

Суттєвим недоліком системи є слабкий зворотній зв'язок між плановими показниками та результатами аудиту. Також недостатньо розвинена система ключових показників ефективності (KPI), що ускладнює визначення причин відхилень від плану та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Таким чином, система планування та контролю доходів ТОВ «Альянс Рітейл Груп» потребує вдосконалення в напрямку цифровізації, посилення аналітичної компоненти та інтеграції з іншими підсистемами управління. У наступному підпункті буде запропоновано напрями підвищення її ефективності на основі виявлених недоліків та поточних викликів у зовнішньому середовищі.

На підприємстві реалізується планування доходів на основі аналітичного методу, що враховує дані попередніх періодів та очікувану ринкову кон'юнктуру. Проте відсутність автоматизованих інструментів прогнозування, слабка інтеграція фінансової та операційної аналітики, а також нестабільна структура витрат можуть знижувати точність прогнозів. Крім того, діюча система контролю доходів є фрагментарною: моніторинг здійснюється постфактум, без належної превентивної оцінки ризиків, що не дозволяє своєчасно реагувати на зміну зовнішніх або внутрішніх умов.

Успішне планування доходів є ключовим фактором забезпечення стабільного фінансового розвитку підприємства. Для об'єктивної оцінки якості системи планування доцільно порівняти планові та фактичні показники чистого доходу за період 2022–2024 років (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Порівняння планових і фактичних показників чистого доходу ТОВ «Альянс Рітейл Груп» у 2022–2024 роках

Рік	Плановий чистий дохід, тис. грн	Фактичний чистий дохід, тис. грн	Відхилення, тис. грн	Виконання плану, %
2022	270 000,0	252 691,5	-17 308,5	93,59
2023	680 000,0	706 220,6	26 220,6	103,86
2024	920 000,0	908 241,3	-11 758,7	98,72

Джерело: складено на основі внутрішньої звітності підприємства.

У 2022 році підприємству не вдалося досягти планового показника: недоотримання становило понад 17 млн грн або 6,4%. Ймовірними причинами є:

1. Війна вплинула на всі сфери діяльності, зокрема на поставки, логістичні ланцюги та загальний стан економіки. Багато підприємств були змушені припинити свою діяльність або скоротити обсяги виробництва через ризики та нестабільність.

2. Післяпандемічне падіння купівельної спроможності. Незважаючи на завершення активної фази пандемії, багато споживачів все ще відчували фінансові труднощі через економічний спад та інфляційні процеси. Це зменшило попит на товари та послуги, особливо на тлі нестабільної економічної ситуації.

3. Порушення логістики. Збільшення складнощів у логістичних мережах після пандемії, а також через війну, призвело до затримок поставок і збільшення витрат на транспортування. Це позначилося на своєчасному виконанні замовлень і, відповідно, на доходах підприємства.

4. Зростання конкуренції та нестабільність постачання. Проблеми з постачанням сировини або товарів, а також конкуренція з іншими підприємствами, які могли пристосуватися до змін, також внесли свій вклад у недоотримання доходу.

Таким чином, хоча пандемія, безумовно, мала негативний вплив, війна стала ще однією суттєвою причиною, яка змінила ринок і вимагала від підприємства оперативної адаптації до нових умов.

У 2023 році, навпаки, спостерігалось перевиконання плану на 3,86%. Це свідчить про ефективну роботу у напрямку збільшення обсягів продажу, ймовірно, завдяки розширенню ринку збуту чи ефективнішій маркетинговій політиці.

У 2024 році план був майже виконаний – на 98,72%, що демонструє високу точність прогнозування та стабільну роботу механізму планування. Незначне відхилення може бути пояснене як зовнішніми економічними чинниками, так і внутрішніми виробничими ризиками.

Отже, система планування доходу на підприємстві загалом є ефективною, але має резерви для вдосконалення в частині більш гнучкого врахування зовнішніх чинників та коливань ринку. Результати 2023–2024 років свідчать про підвищення точності прогнозування, що створює позитивні передумови для подальшої стабілізації фінансових показників.

Формування доходу є важливим елементом для будь-якого підприємства, оскільки саме від нього залежить фінансова стійкість і здатність компанії

виконувати свої зобов'язання. У випадку ТОВ «Альянс Рітейл Груп» основними джерелами доходу є:

1. Продаж товарів та послуг. Найбільшу частину доходу складає реалізація продукції – товарів, що постачаються в магазини та інші торгові точки. Це також включає доходи від додаткових послуг, які можуть бути надані клієнтам (наприклад, доставлення, інсталяція тощо).

2. Інші операційні доходи. Це доходи, що не пов'язані безпосередньо з основною діяльністю, але можуть виникати через побічні операції, наприклад, продаж відходів чи невикористаних товарів.

3. Інвестиційні доходи. Якщо компанія інвестує в інші бізнеси або активи, отриманий дохід від таких інвестицій також може становити частину загального доходу.

Ефективний контроль за доходом забезпечує своєчасне реагування на зміни ринкової ситуації та виявлення потенційних ризиків. Механізми контролю доходу в ТОВ «Альянс Рітейл Груп» можна розглянути через такі аспекти:

1. Інформаційна система для моніторингу фінансових результатів. Для здійснення контролю підприємство використовує автоматизовані системи для збору, обробки і аналізу даних про доходи, що дає можливість своєчасно виявляти відхилення від планових показників та коригувати стратегію продажів.

2. Порівняння планових і фактичних показників. Регулярне порівняння фактичних результатів з планами дозволяє швидко виявляти проблеми в управлінні доходами, зокрема, якщо вони значно відрізняються від прогнозів. Це включає аналіз відхилень за різними напрямками діяльності: продажі, запаси, обсяги наданих послуг тощо.

3. Аналіз прибутковості за сегментами. Контроль за доходом здійснюється на рівні кожного продукту або послуги. Це дозволяє виявляти найбільш і найменш рентабельні напрямки діяльності та коригувати стратегію компанії, щоб збільшити ефективність.

4. Контроль за дебіторською та кредиторською заборгованістю. Аналіз дебіторської заборгованості є важливою складовою механізму контролю

доходу, оскільки заборгованість може вказувати на проблеми з реалізацією або на тривалість збору платежів. Залишки дебіторської заборгованості відображають загальний рівень ліквідності підприємства.

1. Основні джерела формування доходу підприємства чітко орієнтовані на продаж товарів і послуг, при цьому важливу роль відіграють додаткові послуги та інвестиції.

2. Механізми контролю доходу на підприємстві побудовані на використанні автоматизованих систем для збору і аналізу даних, порівняння планових і фактичних показників, а також моніторингу дебіторської заборгованості.

3. Однак для покращення результатів може бути корисно вдосконалити стратегію формування доходу за рахунок:

- Розширення асортименту продукції або послуг.
- Вдосконалення системи роботи з дебіторською заборгованістю.
- Поглибленого аналізу прибутковості за різними сегментами ринку.

Цей аналіз допоможе зрозуміти сильні та слабкі сторони системи формування та контролю доходів і прийняти заходи для покращення фінансових результатів підприємства.

Доходність підприємства є одним із ключових показників його фінансової стійкості, здатності ефективно генерувати прибуток із наявних ресурсів та обґрунтовано керувати витратами. У таблиці 2.15 здійснено порівняльний аналіз рівня доходності ТОВ «Альянс Рітейл Груп» за 2022–2024 роки на основі даних фінансової звітності. Основна увага приділена показникам чистого доходу, валового та чистого прибутку, а також рентабельності.

Таблиця 2.15

Аналіз доходності ТОВ «Альянс Рітейл Груп» у 2022–2024 роках

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2023/2022, %	Відхилення 2024/2023, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	252 691,5	706 220,6	908 241,3	+179,5%	+28,6%
Валовий прибуток, тис. грн	42 748,8	115 161,9	166 987,2	+169,4%	+45,0%
Чистий прибуток, тис. грн	2 733,3	–6 837,0	7 891,2	–350,2%	+215,4%

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2023/2022, %	Відхилення 2024/2023, %
Рентабельність реалізації, % (Чистий прибуток / Чистий дохід) × 100)	1,1	-1,0	0,9	—	—
Рентабельність валового прибутку, % (Валовий прибуток / Чистий дохід) × 100	16,9	16,3	18,4	—	—
Рентабельність чистого прибутку, % (Чистий прибуток / Витрати) × 100	1,1	-1,0	0,9	—	—

Джерело: складено на основі внутрішньої звітності підприємства.

Аналіз доходності свідчить про суттєве зростання чистого доходу у 2023 році (на 179,5% порівняно з 2022 роком) і подальше помірне зростання у 2024 році (+28,6%). Незважаючи на збільшення витрат, підприємство у 2024 році зуміло досягти позитивного чистого прибутку в розмірі 7,9 млн грн після збиткового 2023 року. Рентабельність реалізації залишалася низькою протягом усього періоду, що свідчить про необхідність посилення контролю за витратами та підвищення ефективності продажів. Особливо позитивною тенденцією є зростання валового прибутку та покращення рентабельності валової діяльності, що вказує на поступове відновлення прибутковості бізнесу.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що ТОВ «Альянс Рітейл Груп» продемонструвало загальну тенденцію до зростання доходів та прибутку, що свідчить про потенційну ефективність системи планування. Водночас наявність значних операційних витрат, збитку у 2023 році та високого рівня поточних зобов'язань свідчить про недоліки в системі контролю та фінансового менеджменту.

Проведена оцінка системи планування та контролю доходу ТОВ «Альянс Рітейл Груп» засвідчила наявність організованого механізму управління доходами, який забезпечує базові функції обліку, звітності та контролю за надходженнями.

Разом з тим, виявлено окремі недоліки, зокрема недостатню гнучкість у прогнозуванні доходів, обмежене використання аналітичних інструментів для

оцінки асортиментної ефективності та потребу в автоматизації процесів збору та аналізу даних. Виявлені проблеми вимагають оперативного реагування та впровадження заходів щодо оптимізації структури витрат, підвищення ефективності використання капіталу та зміцнення фінансової стійкості підприємства. Такий підхід дозволить удосконалити чинну систему управління доходами та забезпечити її стабільність у довгостроковій перспективі.

2.4. Напрями удосконалення планування та контролю доходу ТОВ «Альянс Рітейл Груп»

У сучасних умовах господарювання ефективно планування та контроль доходів відіграють ключову роль у забезпеченні стабільного фінансового розвитку підприємства. Для ТОВ «Альянс Рітейл Груп», яке функціонує в умовах високої ринкової конкуренції та економічної нестабільності, удосконалення цих процесів є критично важливим чинником підвищення дохідності та зниження фінансових ризиків.

Формування ефективної системи управління доходами є ключовим елементом фінансової стабільності підприємства. Її мета полягає у максимізації дохідної частини бюджету за рахунок виявлення та реалізації потенційних джерел доходів, а також у забезпеченні жорсткого контролю за обсягами та своєчасністю їх надходження.

Для досягнення цього необхідно впровадити структурований підхід до управління доходами, що передбачає низку послідовних кроків. Спершу проводиться ретельний аналіз фінансових результатів попередніх періодів, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони дохідної політики. Наступним етапом є визначення можливих шляхів збільшення доходів, які включають перегляд асортименту, цінової політики, каналів збуту тощо.

Після цього формується план доходів на рік із подальшою деталізацією квартальних та місячних орієнтирів. Надалі здійснюється системний моніторинг

виконання запланованих показників, а у випадку виявлення відхилень – оперативне з’ясування їх причин і впровадження коригувальних заходів.

Завершальним етапом є складання фінального звіту про фактичні доходи з подальшим порівнянням із запланованими значеннями, що дозволяє оцінити ефективність реалізованої політики. Застосування подібного алгоритму забезпечує своєчасне реагування керівництва на зміни у фінансовому середовищі та сприяє підвищенню загального рівня доходності підприємства.

В таблиці 2.16 наведено алгоритм управління доходами ТОВ «Альянс Рітейл Груп»:

Алгоритм управління доходами підприємства

№	Етап управління доходами	Зміст етапу	Очікуваний результат
1	Аналіз доходів за попередні періоди	Дослідження структури, динаміки та джерел доходів за останні роки	Виявлення тенденцій та проблемних зон
2	Пошук резервів зростання доходів	Оцінка нових каналів збуту, сегментів клієнтів, підвищення ефективності продажів	Формування пропозицій щодо підвищення доходності
3	Розробка річного плану доходів	Визначення цільових показників доходу з урахуванням стратегії, ринку та сезонності	Чіткий річний дохідний орієнтир
4	Формування квартальних і місячних планів	Деталізація річного плану за періодами для оперативного управління	Більш точне управління та контроль доходів
5	Моніторинг виконання планових показників	Порівняння фактичних доходів із запланованими значеннями	Своєчасне виявлення відхилень
6	Виявлення причин відхилень і застосування коригувань	Аналіз причин недоотримання доходу або його перевищення, запровадження коригуючих дій	Відновлення відповідності фактичним і плановим доходам
7	Формування підсумкової звітності	Підготовка звіту про доходи за період і оцінка ефективності управлінських заходів	Інформаційна база для прийняття подальших рішень

Джерело: складено автором

Поглиблений аналіз фінансових результатів підприємства за 2022–2024 роки засвідчив певні дисбаланси між доходами та витратами, а також нестабільність прибутковості, що вказує на потребу у вдосконаленні методів прогнозування, контролю та управління доходною частиною. У цьому контексті важливо зосередити увагу не лише на оперативному контролі за фактичними надходженнями, а й на стратегічному плануванні доходів, впровадженні

адаптивних механізмів реагування на зміни зовнішнього середовища та внутрішніх процесів підприємства.

У таблиці 2.17 наведені напрями удосконалення планування та контролю доходів ТОВ «Альянс Рітейл Груп»

Таблиця 2.17

Напрями удосконалення планування та контролю доходів ТОВ «Альянс Рітейл Груп»

№	Напрямок удосконалення	Суть пропозиції
1	Запровадження інтегрованої системи бюджетування доходів	Розробка бюджету на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях з урахуванням сезонності, ринку та поведінки споживачів.
2	Впровадження контролінгу в частині доходів	Створення системи постійного моніторингу доходів, аналізу відхилень і звітності для керівництва, включаючи нефінансові показники.
3	Автоматизація обліку доходів і цифрові дашборди	Впровадження ERP та BI-систем для інтеграції обліку, аналізу та прогнозування доходів у режимі реального часу.
4	Диференціація доходів за центрами відповідальності	Закріплення відповідальності за доходи за підрозділами для підвищення мотивації та точного виявлення проблем.
5	Удосконалення політики ціноутворення та асортименту	Аналіз цінової політики й асортименту з урахуванням попиту, собівартості, ринку і сегментів споживачів.
6	Підвищення достовірності прогнозування доходів	Використання трендового аналізу, сценаріїв, кореляцій, машинного навчання для покращення точності прогнозів.
7	Підвищення фінансової грамотності персоналу	Проведення навчань та сертифікації з аналітики, обліку і планування для керівників середньої ланки.

Джерело: складено автором

Одним із ключових напрямів удосконалення планування та контролю доходів є впровадження сучасних ERP-систем (Enterprise Resource Planning), що дозволяють автоматизувати процеси бюджетування та моніторингу фінансових результатів. ERP-системи, такі як SAP, 1C або Microsoft Dynamics, можуть інтегрувати всі підсистеми підприємства – від управління продажами до фінансового обліку, забезпечуючи автоматичне збори та обробку даних. Це дозволить ТОВ «Альянс Рітейл Груп» отримувати точні прогнози доходів, оперативно реагувати на відхилення від плану та оптимізувати витрати.

Переваги впровадження ERP-системи:

- Автоматизація процесів планування та моніторингу доходів.

- Зниження ймовірності помилок через ручне введення даних.
- Оперативне коригування бюджетів на основі актуальної інформації.
- Покращення прозорості фінансових потоків.

2. Використання хмарних технологій для моніторингу фінансових показників. Інтеграція хмарних рішень, таких як Microsoft Power BI, Google Data Studio або Tableau, для моніторингу фінансових показників підприємства дозволить здійснювати інтерактивний аналіз доходів в реальному часі. Хмарні платформи дозволяють не лише зберігати великі обсяги даних, а й здійснювати їх гнучкий аналіз за допомогою візуалізацій та автоматичних звітів. Це значно підвищить ефективність контролю за фактичними доходами, сприяючи швидкому виявленню відхилень від плану.

Переваги використання хмарних рішень:

- Оперативний доступ до актуальних фінансових показників з будь-якої точки.
- Легкість у інтеграції з іншими корпоративними системами.
- Зручність у створенні та налаштуванні фінансових звітів та аналізів.
- Можливість зниження витрат на ІТ-інфраструктуру та підвищення безпеки даних.

3. Аналіз та прогнозування доходів з використанням великих даних (Big Data). Удосконалення планування доходів може також включати застосування методів аналізу великих даних, які дозволяють обробляти великі обсяги інформації про споживачів, ринкові тренди та поведінку покупців. Використання Big Data для прогнозування доходів дасть змогу більш точно визначати потенційні джерела доходу, а також ідентифікувати ризики та можливості для розвитку.

Переваги використання Big Data:

- Детальніше розуміння потреб та поведінки клієнтів.
- Підвищення точності прогнозів доходів на основі великих даних.
- Можливість адаптації до швидких змін на ринку.

4. Впровадження регулярного аналізу і коригування планів на основі фактичних даних. Для забезпечення ефективності планування доходів важливо постійно проводити аналіз фактичних результатів у порівнянні з плановими показниками, коригуючи прогнози в залежності від змін у ринковій ситуації. Регулярний контроль доходів дозволить вчасно виявляти відхилення і вживати відповідні коригувальні заходи.

Переваги регулярного аналізу:

- Оперативне реагування на відхилення від плану.
- Адаптація до змін на ринку та у внутрішній діяльності підприємства.
- Покращення точності прогнозів на основі аналізу поточних тенденцій.

Ці напрямки дозволять ТОВ «Альянс Рітейл Груп» не лише удосконалити процеси планування та контролю доходів, а й значно підвищити ефективність управлінських рішень, знизити фінансові ризики та забезпечити фінансову стабільність підприємства в умовах сучасної економіки.

Вартість впровадження ERP-системи та хмарних рішень для моніторингу фінансових показників в мережі з 170 магазинів буде залежати від кількох факторів, таких як вибір постачальника, тип системи, обсяг налаштувань, кількість користувачів та інтеграцій, а також тривалість та складність реалізації проекту.

Ось приблизна оцінка вартості для таких рішень:

1. Впровадження ERP-системи

- Ліцензія на ERP-систему: Ціна ліцензії може значно варіюватися в залежності від обраної системи (1C, SAP, Microsoft Dynamics та ін.). Для мережі з 170 магазинів це може бути від 500 000 до 5 000 000 грн, залежно від масштабу та рівня налаштувань.

- Налаштування і впровадження: Вартість впровадження може складати від 200 000 до 1 000 000 грн за рахунок налаштувань, інтеграції з іншими системами (наприклад, CRM або POS-системами), а також навчання персоналу.

- Підтримка і обслуговування: Річна вартість підтримки може варіюватися від 50 000 до 300 000 грн залежно від складності системи та рівня підтримки.

2. Використання хмарних рішень для моніторингу фінансових показників

- Ліцензії на хмарне програмне забезпечення: Платформи, такі як Microsoft Power BI, Tableau, Google Data Studio або інші, можуть мати річну вартість ліцензії від 100 000 до 500 000 грн, залежно від кількості користувачів і доступних функцій.

- Інтеграція з ERP та іншими системами: Для інтеграції хмарного рішення з ERP-системою і розробки персоналізованих звітів та дашбордів додаткові витрати можуть становити від 150 000 до 500 000 грн.

3. Інші витрати

- Навчання персоналу: Навчання співробітників для ефективного використання ERP-системи та хмарних рішень може коштувати від 100 000 до 300 000 грн залежно від кількості тренінгів та співробітників.

- Розробка та впровадження звітності: Спеціалізовані звіти та налаштування можуть обійтися від 50 000 до 150 000 грн.

Оцінка загальної вартості:

- Вартість впровадження ERP-системи: від 500 000 до 5 000 000 грн.
- Вартість хмарних рішень для моніторингу фінансів: від 250 000 до 1 000 000 грн.

- Витрати на навчання та супровід: від 200 000 до 500 000 грн.

Приблизна загальна вартість для мережі з 170 магазинів: Враховуючи всі витрати, загальна вартість впровадження та обслуговування ERP-системи та хмарних рішень може коливатися від 1 000 000 до 6 500 000 грн в перший рік. Важливо зауважити, що ціна може змінюватися в залежності від конкретних вимог підприємства та вибору постачальника рішень.

Ефективність впровадження ERP-системи та хмарних рішень для моніторингу фінансових показників в мережі з 170 магазинів можна оцінити за кількома ключовими аспектами. Зазначені системи можуть мати значний позитивний вплив на операційну та фінансову ефективність підприємства (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Фактори, що впливають на ефективність управління доходами ТОВ «Альянс Рітейл Груп»

№	Напрямок удосконалення	Конкретний ефект/вигода
1	Покращення точності та швидкості планування доходів	- Зменшення часу на планування до 30–40% - Підвищення точності прогнозів завдяки інтеграції з іншими системами
2	Покращення контролю за фактичними доходами	- Моніторинг у реальному часі - Виявлення відхилень, оперативне коригування
3	Зниження операційних витрат	- Автоматизація обробки даних скорочує адміністративні витрати на 10–20% - Зменшення помилок і штрафів
4	Підвищення фінансової прозорості	- Прозорість фінансових потоків - Звітність на всіх рівнях управління
5	Покращення фінансової стабільності	- Зниження ризиків завдяки точним прогнозам - Оптимізація ресурсів
6	Вдосконалення управлінських рішень	- Прискорення прийняття рішень - Прогнозування на основі аналітичних даних

Джерело: складено автором

Основні фактори, що можуть вплинути на ефективність:

1. Покращення точності та швидкості планування доходів:

- Часове зниження на планування: З впровадженням ERP-системи автоматизовані процеси планування дозволяють суттєво зменшити час, необхідний для складання бюджетів та прогнозів. Це може зекономити до 30–40% часу, який витрачається на створення фінансових планів.

- Точність прогнозів: За допомогою інтеграції з іншими корпоративними системами, ERP-система забезпечує точніші дані для прогнозування доходів, знижуючи ймовірність помилок та неточностей, що сприяє більш ефективному розподілу ресурсів.

2. Покращення контролю за фактичними доходами:

- Моніторинг в реальному часі: Хмарні рішення для моніторингу фінансових показників дозволяють здійснювати контроль доходів у реальному часі, що дозволяє оперативно виявляти відхилення від плану та вчасно вживати коригувальні заходи. Це підвищує здатність підприємства швидко адаптуватися до змін на ринку або в операціях.

- Виявлення відхилень та оптимізація: Системи аналізу даних дозволяють виявляти навіть незначні відхилення від плану доходів, що сприяє швидкому

коригуванню стратегії продажів чи ціноутворення.

3. Зниження операційних витрат:

- Автоматизація обробки даних: Впровадження ERP-системи зменшує потребу в ручному введенні даних та дозволяє знизити адміністративні витрати, пов'язані з обробкою фінансової інформації. Це може скоротити витрати на бухгалтерію і фінансовий контроль на 10–20%.

- Скорочення помилок і штрафів: Використання автоматизованих систем знижує кількість помилок, що можуть призвести до штрафів, втрат або непотрібних витрат на виправлення помилок у звітності. Це сприяє підвищенню фінансової стабільності підприємства.

4. Підвищення фінансової прозорості:

- Прозорість фінансових потоків: ERP-система дозволяє забезпечити високий рівень прозорості всіх фінансових операцій, що полегшує контроль за фінансами, аудит та звітність. Це важливо для покращення управлінських рішень та вищих керівників.

- Забезпечення звітності на всіх рівнях: Хмарні рішення надають можливість створення персоналізованих звітів для різних рівнів управлінців, що сприяє кращому аналізу доходів та витрат на всіх етапах операційної діяльності.

5. Покращення фінансової стабільності:

- Зменшення ризиків: Точніші прогнози та постійний моніторинг дозволяють своєчасно виявляти фінансові ризики та приймати превентивні заходи для їх мінімізації. Це допомагає зберегти фінансову стабільність навіть в умовах економічної нестабільності.

- Оптимізація ресурсів: Автоматизоване планування і контроль доходів дозволяють точніше прогнозувати потреби в ресурсах і, відповідно, знижувати витрати на непотрібні запаси чи перевиробництво.

6. Вдосконалення управлінських рішень:

- Швидкість прийняття рішень: Автоматизація дозволяє скоротити час на обробку інформації та прийняття рішень, що сприяє більш оперативному реагуванню на зміни в ринкових умовах.

- Прогнозування та планування на основі даних: Високий рівень аналітики в хмарних рішеннях дозволяє підприємству робити більш точні прогнози щодо доходів, що підвищує ефективність стратегічного управління.

Таким чином, впровадження таких систем забезпечить суттєве підвищення ефективності фінансового управління, знизить ризики та покращить фінансову стабільність підприємства.

Щоб порахувати ефект від впровадження ERP-системи, яка буде фіксувати доходи магазину в розрізі асортименту і керувати збутом, необхідно врахувати кілька ключових факторів, які будуть сприяти покращенню ефективності бізнесу. Розрахуємо потенційні ефекти:

Крок 1: Збір початкових даних.

1. Число магазинів: 170.
2. Середній обсяг доходу одного магазину на місяць: припустимо, що середній дохід одного магазину становить 445 000 грн на місяць.
3. Кількість товарних одиниць у асортименті: припустимо, що в кожному магазині є 500 товарних одиниць.
4. Миттєва доступність даних про асортимент і збут: введення інформації про кожен товар в реальному часі дозволяє керівникам точно оцінювати попит і коригувати стратегію продажів.

Крок 2: Оцінка потенційних ефектів від системи.

1. Покращення управління асортиментом:
 - Зменшення надлишкових запасів: завдяки аналізу продажів в реальному часі та автоматичним рекомендаціям щодо поповнення товарів можна знизити запаси невогребуваних товарів. Це дозволяє зменшити витрати на зберігання і можливі витрати на списання товарів.
 - Очікуваний ефект: Зменшення надлишкових запасів на 10% може призвести до економії на рівні 10 000 грн на місяць на одному магазині.
 - Загальний ефект по 170 магазинах: $10\,000 \text{ грн} \times 170 \text{ магазинів} = 1\,700\,000 \text{ грн}$ на місяць.
2. Оптимізація збуту:

- Визначення ефективних товарів: система дозволяє відстежувати, які товари найбільш популярні, а які мають низький попит. Це дозволяє швидко коригувати стратегію продажів.

- Очікуваний ефект: Збільшення обсягу продажів найбільш популярних товарів на 5% за рахунок кращої орієнтації на попит.

- Загальний ефект по 170 магазинах: $445\,000 \text{ грн} \times 5\% \times 170 \text{ магазинів} = 37825\,000 \text{ грн}$ на місяць.

3. Зниження витрат на промоції та акції:

- Точне визначення потреби в промоціях: система дозволяє більш точно планувати акції та знижки, орієнтуючись на реальні дані про продажі.

- Очікуваний ефект: Зниження витрат на промоції та акції на 10%, оскільки більше немає необхідності у великих знижках на непопулярні товари.

- Загальний ефект по 170 магазинах: При витратах на акції 100 000 грн на місяць на один магазин можна заощадити 10 000 грн на місяць. $10\,000 \text{ грн} \times 170 \text{ магазинів} = 1\,700\,000 \text{ грн}$ на місяць.

В таблиці 2.19 узагальнено ефективність від впровадження ERP-системи в мережі з 170 магазинів ТОВ «Альянс Рітейл Груп».

Впровадження ERP-системи, яка фіксує доходи магазину в розрізі асортименту і управляє збутом, може привести до значних економічних вигод, включаючи зниження витрат на зберігання товарів, покращення ефективності промоцій, а також збільшення доходу завдяки кращому управлінню асортиментом і точному прогнозуванню попиту. За рахунок цих змін потенційна економія та додатковий дохід можуть скласти приблизно 7,2 млн. грн. на місяць для всіх 170 магазинів.

Таблиця 2.19

Оцінка економічного ефекту від впровадження ERP-системи для управління доходами та збутом

№	Напрямок впливу	Короткий опис ефекту	Розрахунок економії/доходу (грн/міс)	Загальний ефект по 170 магазинах (грн/міс)
1	Зменшення надлишкових запасів	Зниження витрат на зберігання та списання товарів	$10\,000 \text{ грн} \times 1 \text{ магазин}$	1 700 000 грн
2	Оптимізація збуту	Збільшення обсягу продажів найбільш популярних товарів на 5%	$445\,000 \text{ грн} \times 5\% \times 1 \text{ магазин} = 22250$	3782 500 грн
3	Зменшення витрат на промоції	Рационалізація знижок і рекламних кампаній	$100\,000 \text{ грн} \times 10\% = 10\,000 \text{ грн}$	1 700 000 грн
Загальний щомісячний ефект				7 182 500 грн

Джерело: складено автором

У результаті проведеного аналізу доходів ТОВ «Альянс Рітейл Груп» було з'ясовано основні чинники, що впливають на формування дохідної частини підприємства, виявлено структурні та динамічні зміни доходів за останні періоди, а також оцінено ефективність існуючої системи планування та контролю доходів. Дослідження дозволило встановити наявність значних внутрішніх резервів, зокрема: підвищення обґрунтованості асортиментної політики, впровадження сучасних цифрових рішень для автоматизації обліку та моніторингу доходів, посилення контролю за виконанням планових показників у розрізі торгових точок.

Основними резервами підвищення доходів ТОВ «Альянс Рітейл Груп» є цифрова трансформація процесів бюджетування та збуту, оптимізація товарного асортименту з урахуванням попиту, а також вдосконалення системи управлінського контролю на основі оперативного аналізу фактичних фінансових результатів.

Впровадження ERP-системи та хмарних рішень для моніторингу фінансових показників в мережі з 170 магазинів може призвести до значного підвищення ефективності підприємства:

- Зниження витрат на 10–30% (завдяки автоматизації процесів, зменшенню помилок і зниженню операційних витрат).
- Підвищення точності прогнозів доходів на 15–20% (завдяки використанню точніших даних та аналітики).

- Прискорення процесів планування та контролю доходів на 20–40% (завдяки автоматизації збору та обробки даних).

Реалізація зазначених заходів сприятиме не лише зростанню доходів, а й підвищенню загальної ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

Висновки до розділу 2

В результаті аналітичної оцінки стану та напрямів удосконалення планування та контролю доходів ТОВ «Альянс Рітейл Груп» можна зробити наступні висновки.

1. ТОВ «Альянс Рітейл Груп» – це сучасне торговельне підприємство, що працює у форматі роздрібного рітейлу та спеціалізується на продажу продовольчих товарів і товарів повсякденного вжитку. Компанія утворена шляхом об'єднання досвіду регіональних мереж «Домашній маркет» та OSNOVA, що дало змогу створити ефективну торговельну мережу, адаптовану до потреб сучасного споживача. Основним брендом підприємства є мережа магазинів «MÁSHKET», яка поєднала попередні формати та реалізувала концепцію «магазину біля дому», орієнтованого на якісний сервіс, широкий асортимент і зручне розташування. Станом на 2025 рік мережа охоплює 170 торгових точок, переважно у Вінниці, з планами подальшого розширення.

2. Проведена діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Альянс Рітейл Груп» за 2022–2024 роки засвідчила суттєві трансформації у структурі активів і пасивів підприємства. Загальний обсяг активів збільшився у 3,5 рази, що зумовлено насамперед зростанням необоротних активів – майже у 9 разів, здебільшого за рахунок переоцінених або новопридбаних основних засобів. Натомість питома вага оборотних активів знизилась із 81,77 % до 53,39 %, що може вказувати на зменшення ліквідності та гнучкості підприємства у короткостроковій перспективі. У структурі пасивів простежується різке зростання власного капіталу (у 8,5 рази), однак основним джерелом

фінансування залишаються поточні зобов'язання, частка яких у 2024 році становила понад 84 %. Це свідчить про надмірну залежність від короткострокових зовнішніх джерел, що підвищує фінансові ризики.

3. Проведена оцінка системи планування та контролю доходу ТОВ «Альянс Рітейл Груп» засвідчила наявність організованого механізму управління доходами, який забезпечує базові функції обліку, звітності та контролю за надходженнями. Разом з тим, виявлено окремі недоліки, зокрема недостатню гнучкість у прогнозуванні доходів, обмежене використання аналітичних інструментів для оцінки асортиментної ефективності та потребу в автоматизації процесів збору та аналізу даних. Впровадження сучасної ERP-системи, яка дозволяє фіксувати доходи в розрізі асортименту та оперативно керувати збутом, може суттєво підвищити прозорість, оперативність і точність управлінських рішень, а також забезпечити більш ефективне використання ресурсів та зростання прибутковості підприємства.

4. Основними резервами підвищення доходів ТОВ «Альянс Рітейл Груп» є цифрова трансформація процесів бюджетування та збуту, оптимізація товарного асортименту з урахуванням попиту, а також вдосконалення системи управлінського контролю на основі оперативного аналізу фактичних фінансових результатів.

Реалізація запропонованих заходів, зокрема впровадження ERP-системи з функцією автоматизованого обліку доходів у розрізі асортименту та точок продажу, потребує інвестицій у розмірі близько 5,2 млн грн (з розрахунку приблизно 30 тис. грн на один магазин при наявності 170 торгових точок). Очікуваний економічний ефект полягає в зростанні доходу на 5–7% щорічно за рахунок зменшення втрат від неефективного управління залишками, точнішого прогнозування попиту та підвищення якості управлінських рішень. Впровадження ERP-системи, яка фіксує доходи магазину в розрізі асортименту і управляє збутом, може привести до значних економічних вигод, включаючи зниження витрат на зберігання товарів, покращення ефективності промоцій, а також збільшення доходу завдяки кращому управлінню асортиментом і точному

прогнозуванню попиту. За рахунок цих змін потенційна економія та додатковий дохід можуть скласти приблизно 7,2 млн. грн. на місяць для всіх 170 магазинів.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних основ та дослідження особливостей планування та контролю доходу підприємства надало можливість зробити наступні висновки.

1. Доходи підприємства є ключовим показником результативності господарської діяльності, що відображає сукупність економічних вигід, отриманих унаслідок реалізації продукції, надання послуг, виконання робіт, а також інших операцій, які призводять до збільшення активів або зменшення зобов'язань. У сучасному економічному середовищі дохід розглядається не лише як абсолютне значення, а як інструмент оцінювання ефективності управлінських рішень та довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Класифікація доходів підприємства здійснюється за різними ознаками, зокрема: за видами діяльності (операційні, фінансові, інвестиційні), за характером отримання (основні, випадкові), за періодичністю (поточні, разові) тощо. Такий підхід дозволяє більш точно ідентифікувати джерела доходів, аналізувати їхню стабільність, залежність від зовнішніх і внутрішніх чинників та формувати стратегію розвитку, спрямовану на диверсифікацію прибуткових напрямів діяльності.

2. Планування доходів підприємства є складовою фінансового менеджменту та включає в себе формування цілей доходуутворення, розробку прогнозів доходів на основі аналізу ринкової ситуації, історичних даних та потенціалу підприємства. Створення ефективної системи планування передбачає використання бюджетного методу, сценарного моделювання та стратегічного планування. Це дозволяє сформувати обґрунтовану дохідну частину бюджету, яка є основою для подальшого контролю.

Контроль доходів передбачає постійний моніторинг фактичного виконання планових показників, виявлення відхилень та своєчасне прийняття коригувальних рішень. До основних інструментів контролю належать внутрішній аудит, управлінська звітність, аналітичні коефіцієнти та автоматизовані системи управління. Наявність гнучкого механізму контролю

забезпечує адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, мінімізацію ризиків недоотримання доходів та підвищення загальної фінансової стійкості підприємства.

3. Оцінка ефективності системи планування і контролю доходів ґрунтується на комплексному аналізі виконання планових показників, відхилень фактичних даних від запланованих, а також на виявленні причин таких відхилень. З цією метою використовуються методи фінансового аналізу — горизонтальний, вертикальний, трендовий аналіз, а також факторний аналіз, що дозволяє визначити внесок окремих факторів у формування загального результату. Оцінка має базуватись як на абсолютних, так і на відносних показниках.

Ключовими критеріями ефективності системи є рівень досягнення цілей, стабільність та динаміка доходів, обґрунтованість планових рішень і своєчасність коригувальних заходів. Використання аналітичних методів дає змогу не лише оцінити поточну ефективність, а й сформулювати стратегічні рекомендації щодо вдосконалення процесів планування та контролю. Застосування ІТ-рішень та автоматизованих інструментів аналітики значно підвищує точність і оперативність оцінювання.

4. Планування та контроль доходів підприємства здійснюється в межах чинного нормативно-правового поля, яке формується на основі Податкового кодексу України, Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», Національних Положень (стандартів) бухгалтерського обліку, а також міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ). Ці документи встановлюють порядок визнання, оцінки, обліку та розкриття інформації про доходи, що є важливою передумовою для прозорості та порівнянності фінансової інформації.

Інформаційне забезпечення процесів планування та контролю доходів охоплює внутрішні документи підприємства (бюджети, бізнес-плани, звіти), зовнішні джерела (ринкові дослідження, аналітика конкурентів) та інформаційні системи (ERP, CRM, BI-системи). Якість, повнота та своєчасність інформації

безпосередньо впливають на точність прогнозування доходів та ефективність прийняття управлінських рішень. Використання сучасних інформаційно-аналітичних інструментів забезпечує оперативний доступ до даних і підвищує адаптивність системи управління доходами.

5. ТОВ «Альянс Рітейл Груп» функціонує як сучасна торгова компанія у форматі роздрібної торгівлі, спеціалізуючись на реалізації продуктів харчування та товарів щоденного попиту. Компанія була створена шляхом консолідації досвіду регіональних мереж «Домашній маркет» та OSNOVA, що дозволило сформувати ефективну мережу торговельних об'єктів, орієнтовану на потреби сучасного покупця. Основним брендом компанії виступає мережа магазинів «MÁSHKET», яка інтегрує попередні формати та втілює концепцію «магазину біля дому» з акцентом на якість обслуговування, широкий асортимент і зручність для клієнтів. Станом на 2025 рік мережа охоплює 170 магазинів, більшість з яких зосереджені у місті Вінниці, з перспективою подальшої експансії.

6. Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Альянс Рітейл Груп» за 2022–2024 роки свідчить про суттєві зміни у структурі майна підприємства та джерел його формування. Активи компанії зросли у 3,5 рази, що обумовлено насамперед збільшенням необоротних активів – майже в 9 разів, переважно через капітальні інвестиції у нові або модернізовані основні засоби. Водночас, частка оборотних активів у загальній структурі зменшилася з 81,77 % до 53,39 %, що може свідчити про зниження короткострокової платоспроможності та операційної гнучкості. У пасивній частині балансу фіксується значне зростання власного капіталу – в 8,5 рази, проте основну частку зобов'язань усе ще становлять поточні кредити й позики, частка яких у 2024 році перевищувала 84%, що свідчить про високий рівень залежності від зовнішнього короткострокового фінансування та підвищення ризику втрати фінансової стабільності.

7. Результати аналізу організаційно-функціонального механізму планування та контролю доходів у ТОВ «Альянс Рітейл Груп» свідчать про наявність дієвої системи, що охоплює базові елементи обліку, моніторингу та

звітності щодо доходів підприємства. Однак виявлені окремі проблемні аспекти, зокрема обмежене застосування аналітичного інструментарію для прогнозування доходів, недостатній рівень гнучкості при плануванні, а також потреба в автоматизації обробки та аналізу даних. Упровадження сучасної ERP-системи, яка дозволяє деталізувати інформацію про доходи в розрізі товарних категорій і точок продажу, сприятиме підвищенню прозорості, оперативності та точності управлінських процесів, що, у свою чергу, забезпечить ефективніше використання ресурсів і зростання прибутку.

8. Основними напрямками удосконалення системи управління доходами ТОВ «Альянс Рітейл Груп» є цифровізація процесів планування та реалізації товарів, оптимізація асортиментної політики з урахуванням змін споживчого попиту, а також модернізація системи управлінського контролю на основі регулярного аналізу фінансових результатів діяльності. Запровадження автоматизованої ERP-системи, здатної формувати доходи в розрізі торгових точок та товарних груп, вимагає капіталовкладень у розмірі близько 5,2 млн грн (в середньому 30 тис. грн на один магазин за наявності 170 торгових точок). Очікується, що впровадження таких змін забезпечить щорічне зростання доходів на 5–7 % завдяки зменшенню втрат від неефективного управління товарними залишками, точнішому прогнозуванню попиту та покращенню якості управлінських рішень. Загальний ефект від реалізації цих заходів може забезпечити щомісячне збільшення фінансового результату на суму близько 7,2 млн грн.

Таким чином, отримані результати мають як теоретичну, так і практичну цінність, і можуть бути використані підприємствами роздрібної торгівлі для удосконалення системи управління доходами в умовах сучасних економічних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богацька Н. М., Лозовський О. М. Управління доходами підприємств торгівлі. Ефективна економіка. 2024. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_7_39
2. Бондаренко Н. М., Гончар К. С. Деякі аспекти обліку та аналіз доходів промислових підприємств. Економічний простір. 2022. № 180. С. 195-201. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2022_180_34
3. Бурковський А.П. Дохідність та шляхи підвищення прибутковості вітчизняних промислових підприємств. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2013. Вип. 7. С.58-70.
4. Веретенникова Г. Б., Томах В. В., Геращенко І. М. Планування та організація діяльності підприємства: навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с.
5. Волошина О.А., Кордзаія І.А., Даценко С.М., Ульченко А.М. Методичні підходи до аналізу доходів підприємства та факторів їх формування. Ефективна економіка. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7119>
6. Гладка Л.І. Управління доходами в сучасних умовах. Економіка і регіон: наук. Вісник Полтавського національного технічного університету ім. Ю. Кондратюка. 2018. №3. С. 118-126.
7. Глушко Л.В. Законодавчо-нормативне забезпечення обліку та аналізу доходів. Науковий світ. 2016. № 42. С. 50-56.
8. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
9. Губарик О. М., Іванова, Д. В. Проблематика обліку та контролю доходів і витрат на малих підприємствах. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. №11. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-09-01>
10. Данилюк Н.М. Аналіз факторів впливу на формування доходів

підприємств у вертикальних маркетингових каналах. Фінансова система країни: тенденції 16 та перспективи розвитку: матеріали V Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 11-12 жовт. 2018 р. Острог : Видавництво Національного університету “Острозька академія”, 2018. С. 62-65.

11. Данилюк Н.М. Теоретико-ігрові моделі формування доходів підприємств – учасників маркетингового каналу. Проблеми та перспективи розвитку національної економіки в умовах глобалізації: зб. наукових тез за матеріалами XVII Всеукр. наук.-практ. онлайн-конф. молодих учених та студентів, 28 бер. 2019 р. Острог : Видавництво Національного університету “Острозька академія”, 2019. С. 8-9.

12. Закаблук Г. О. Прогнозування доходів та витрат машинобудівного підприємства на основі методу хольта – уінтерса. Економіка та держава. 2018. № 6. С. 51-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2018_6_13

13. Закревський Т. М. Аналітичний інструментарій оцінки та планування доходів підприємств сфери девелопменту нерухомості. Часопис економічних реформ. 2024. № 4. С. 97-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Cher_2024_4_15

14. Іванова Н. Є., Бурковська А. В. Основні аспекти стратегії управління доходами сільськогосподарського підприємства. Таврійський науковий вісник. 2012. Вип. 80. С. 267-271. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tavnv_2012_80_53

15. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, затверджена Мінфіном України від 30 листопада 2007 р. № 291. URL: www.zakon.rada.gov.ua.

16. Іонін Є. Є., Вільман Д. Ю. Аналіз доходів від операційної діяльності: практичний аспект. Вісник ДНУ. 2021. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/11272/11162>

17. Карпенко Є. А., Шийка Г. І. Облік доходів від реалізації за міжнародними та національними стандартами. Інфраструктура ринку. 2018. № 17. С. 441-446.

18. Качула С. В., Буштін А. А. Особливості формування доходів та

прибутку сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2021. № 21-22. С. 57-62.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2021_21-22_10

19. Коваленко Д. І., Ситниченко Х. І. Новітні методологічні підходи до побудови системи управління доходами промислового підприємства в умовах кризи. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки. 2017. № 4. С. 25-31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2017_4_6

20. Козаченко А.Ю. Доходи суб'єктів господарювання: економічна сутність та класифікація. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. №6. Том 2. С. 35-43 URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/en2021_6_t2_06.pdf

21. Колесніченко А. С., Авраменко Т. О., Стригуль А. А. Економічна сутність категорій «витрати», «доходи» та «фінансові результати» у забезпеченні фінансової стійкості підприємства. Бізнес Інформ. 2023. № 11. С. 231-240. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_11_29

22. Коршикова Р. С., Небильцова О. В. МСФЗ 15: новий підхід до визнання доходу підприємств. Фінанси України. 2020. № 11. С. 114-128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2020_11_8

23. Круш П. В. Економіка підприємства. К.: Ельга-Н, 2016. 780 с.

24. Кубіній Н.Ю. Данайканич О.В., Кубіній В.В. Методичні аспекти аналізу доходів підприємства. Науковий вісник Ужгородського Університету. 2020. №1 (55). С. 97-102. URL: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/213362>

25. Кувалдіна О. О. Інформаційна база аналізу доходів підприємства в умовах впровадження МСФЗ. Ефективна економіка. 2015. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_6_42.

26. Кузьменко О. О., Ткаченко Т. І. Формування принципів та завдань управління доходами туристичного підприємства. БІЗНЕСІНФОРМ. № 2. 2017. С. 166-171. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-2_0-pages-166_171.pdf

27. Лугівська О. П., Лугівська Л. А. Методичні засади оптимізації доходів і витрат підприємства для забезпечення результативності бізнесу. Науковий вісник

Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2016. № 2. С. 41-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2016_2_7

28. Макалюк І. В., Джумакєєва Д. Д. Роль бюджетування у фінансовому плануванні підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2019. Випуск 24. С. 67-75.

29. Макаренко А.П., Оренчак А.А. Удосконалення обліку та аудиту операційних доходів на підприємствах оптової торгівлі. Економіка та держава. 2020. № 24. С. 34-43. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2020/7.pdf

30. Материнська О.А., Пльонсак О.Л. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 288 с.

31. Меліхова Т. О. Економічна безпека підприємства: формування, контроль, ефективність: монографія. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2018. 632 с.

32. Меліхова Т.О., Чакалова Н.С., Петрова О.С. Удосконалення методичних підходів аудиту доходів від реалізації продукції для ефективного управління підприємством. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 4. С. 54-61.

33. Мельник Т. Ю. Теоретичні аспекти аналітичного забезпечення контролювання доходів підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип. 12. С.201-205.

34. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 18 «Дохід». URL: <http://zakon.rada.gov.ua>

35. Міжнародний стандарт фінансової звітності 15 «Дохід від договорів з клієнтами» : виданий Радою з Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку. URL : <https://mof.gov.ua/>

36. Мулик Т. О. Методичні підходи до аналітичного забезпечення управління доходами. Агросвіт. 2020. №6. С. 77-86. http://www.agrosvit.info/pdf/6_2020/10.pdf

37. Мулик Т.О., Материнська О.А., Пльонсак О.Л. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 288 с.

38. Нагорна І. В., Морозов О. І. Резерви підвищення ефективності

управління доходами підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 11.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_11_42

39. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : затв. наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. № 73. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/>

40. Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід» : затверджене наказом Міністерства фінансів України від 29.11.1999 № 290. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/>

41. Опікунова Н.В. Управління фінансовими результатами підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 52. С. 204-215.

42. Орізанова К. Ю. Дохідність підприємства: теоретичні та методичні аспекти. Економіка і суспільство. 2016. №3. С. 102-112.

43. Осикова Т.А. Теоретичні аспекти трактування доходу в сучасних умовах господарювання. Управління розвитком. 2019. № 2. С. 68-76.

44. Остапенко Я., Морозовський П. Чинники впливу на формування доходу підприємства: обліково-аналітичний аспект. Економічний простір. 2020. №154. С. 115-119. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-21>

45. Павелко О.В. Теоретичний аспект дослідження сутності поняття «дохід» та особливості його класифікації. Наукові записки. Серія «Економіка». зб. наук. праць-Вид-во НУ «Острозька академія». 2016, Вип. 10. С.285-293.

46. Панченко М. О., Трубаєва А. О. Стратегічні підходи до управління доходами підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2020. № 5(1). С. 37-40. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2020_5\(1\)_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2020_5(1)_9)

47. Парнюк В. Визначення поняття «дохід» в економічній теорії. Економіка України. 2012. № 3. С.36-48.

48. Пилипенко С.М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 10. С. 452–456.

49. Пікун В. Г. Управління фінансовими результатами підприємства. К., 2019. 268 с.

50. Податковий кодекс України (зі змінами та доповненнями). URL: <http://www.minfin.gov.ua>

51. Поліщук О.М. Обліково-аналітичне забезпечення управління доходами в аграрних підприємствах України. Економічний простір. 2020. №154. С. 231-234. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/510>

52. Поліщук С. В., Макалюк І. В. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 74 с.

53. Полятикiна Л. І., Бур'ян Н. Ю. Формування та облік доходів і витрат підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2020. Вип. 33. С. 36-39. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/33_2_2020ua/7.pdf

54. Попович О.В., Диденко Н.Ю. Тлумачення економічної сутності категорії «дохід». Економіка і суспільство. Випуск № 7. 2016. С. 975-978. https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/163.pdf

55. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 №996–XIV (зі змінами та доповненнями). URL: <http://www.minfin.gov.ua>

56. Стешенко, Л. М., Спасів Н. Я. Критерії оцінки ефективності управління доходами підприємства. Актуальні проблеми корпоративних фінансів та фінансових ринків : збірник студентських наукових праць / відпов. за вип. О. В. Кнейслер ; уклад. : Т. В. Письменна. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. С. 122-124.

57. Сулима М., Гвінсадзе А. Ефективне управління доходами, витратами і фінансовими результатами підприємства. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2024. №1 (13). С.188-199. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/270>

58. Тешева Л.В., Хохлов М.П., Петрова І.М. Роль фінансового планування у сучасних умовах господарювання. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 23. С. 314-320.

59. Ткаченко В. А. Механізми управління доходами промислового підприємства. Вісник ЗДІА. 2019. № 52. С. 131-139.

60. Ткаченко Т.П., Тульчинська С.О., Бойчук Д.В. Управління доходами на підприємстві. Ефективна економіка. 2018. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6192>

61. Фальченко О. О., Побережна Н. М., Юр'єва І. А. Особливості класифікації доходів торговельних підприємств. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 2. С. 426-429. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2020_2_64

62. Фостолович В. А., Томчук В. В., Гуртовий О. О., Фостолович Р. С., Гуртовий Ю. А. Теоретичні аспекти управління доходами підприємства: порядок формування, технологія розподілу. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 21. С. 52-57.

63. Хваль Ю.О., Кириченко С.О. Управління доходами торговельних підприємств України. <http://xn--e1aajfpds8ay4h.com.ua/pages/view/190>

64. Юнацький М. О. Огляд сучасних методів прогнозування фінансового стану підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6232>.

65. Яворська Т.І., Соболевська О.О. Теоретичні аспекти сутності доходів та їх класифікація. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2020. №2(42). URL: <http://feb.tsatu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/1-2.pdf>

ДОДАТКИ