

19
06.12.2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ



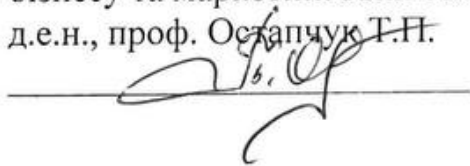
ШЕВЧУК Ольга Геннадіївна
(здобувач вищої освіти групи МОМ-24)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

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



Керівник роботи:

к.е.н., доц. Царук І.М.
(наукове звання, посади та ініціали)


(підпис)

Рецензент:

к.е.н. доц. Мещенко О.В.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир 2024

Анотація

Шевчук О. Г. Управління доходами підприємства. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління доходами підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

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

Annotation

Shevchuk O. G. Shevchuk O. G. Enterprise Income Management. Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 «Management and administration» of specialty 073 «Management». Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

The master's qualification work considers the features of enterprise income management and identifies areas for improving the relevant process.

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

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність та види доходів підприємства	7
1.2. Система управління доходами підприємства.....	15
1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління доходами підприємства	27
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління доходами підприємства.....	38
Висновки до розділу 1	47
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЕКСПЛУАТАЦІЯ ШТУЧНИХ СПОРУД» ЖИТОМИРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ.....	50
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства	50
Класифікаційні ознаки КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР.....	51
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства.....	59
2.3. Оцінка системи управління доходами КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР.....	71
Висновки до розділу 2.....	85
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЕКСПЛУАТАЦІЯ ШТУЧНИХ СПОРУД» ЖИТОМИРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ.....	87
3.1. Напрями удосконалення системи управління доходами підприємства	87
3.2. Резерви підвищення ефективності системи управління доходами КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР	97
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	103
Висновки до розділу 3.....	106
ВИСНОВКИ.....	108
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	113
ДОДАТКИ.....	121

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ефективне управління доходами підприємств є ключовим фактором їхнього успішного розвитку. Воно забезпечує можливості для технічного та технологічного оновлення, збільшення обсягів виробництва конкурентоспроможної продукції та зміцнення ринкових позицій. Управління доходами має бути спрямоване на підвищення фінансової стійкості, нарощування конкурентних переваг і підтримку соціально-економічного розвитку персоналу. У сучасних умовах важливим завданням є впровадження систем управління доходами, які враховують потреби стейкхолдерів (споживачів, партнерів) і ризики, спричинені постійними змінами у зовнішньому середовищі.

Особливої актуальності набуває інтеграція методів управління доходами, що відповідають міжнародним стандартам. Такий підхід дозволяє підвищити прозорість і ефективність фінансових операцій, оптимізувати розподіл ресурсів і зменшити вплив ризиків на діяльність підприємства. Важливим напрямом цього процесу є впровадження міжнародного досвіду, який довів свою ефективність у різних економічних умовах. Це сприяє не лише підвищенню фінансової результативності, але й створенню умов для стійкого зростання підприємств у довгостроковій перспективі.

Аналіз наукової літератури показує, що проблеми управління доходами активно досліджуються, охоплюючи теоретичні, методологічні та прикладні аспекти. Проте сучасні виклики, такі як глобалізація, цифровізація та економічна нестабільність, вимагають нових підходів і рішень. Удосконалення систем управління доходами має враховувати специфіку українських підприємств, а також їх потребу у гнучкості та адаптивності, що стане запорукою фінансової стабільності й розвитку. Серед вітчизняних вчених, які займалися дослідження зазначених питань, можна виділити Аверіна М. Ю., Безбородова Т. В., Бурковський А.П., Веретенникова Г. Б., Волошина О.А., Гладка Л.І., Денисенко Л.О., Загородна О.М., Іонін Є. Є.,

Косарева І. П., Краснікова Н.Г., Лук'янова В. В., Макаренко А.П., Меліхова Т. О., Мельник Т. Ю., Мулик Т.О., Орізанова К. Ю., Павелко О.В., Пікун В. Г., Пріб К.А., Руснак Т. В., Ткаченко В. А. та ін. Внесок цих вчених у розвиток теорії і практики планування і контролю доходів підприємств, безперечно, є значним. Однак у зв'язку із високо динамічними змінами, які нині відбуваються у середовищі функціонування вітчизняних підприємств, зазначені питання потребують подальшого дослідження. Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є подальший розвиток теоретико-методичних засад управління доходами підприємства, а також визначення напрямів та розроблення заходів щодо підвищення ефективності даного процесу.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- уточнити сутність поняття «дохід підприємства» та визначити основні види доходів;
- дослідити систему управління доходами підприємства;
- висвітлити методичні засади оцінки ефективності управління доходами підприємства;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління доходами доходів підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності базового підприємства;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- проаналізувати рівень ефективності системи управління доходами на підприємстві;
- визначити напрями удосконалення системи управління доходами підприємства;
- розробити заходи щодо підвищення доходності підприємства;

цінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі є процеси управління доходами на Комунальному підприємстві «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади підвищення ефективності управління доходами на підприємстві.

Методи дослідження. Теоретичною основою проведеного дослідження є системний підхід до розвитку економічних явищ та процесів, в межах якого процеси планування і контролю доходів підприємства розглядалися як система. Основними методами дослідження є: категоріальний аналіз – для уточнення сутності поняття «дохід підприємства»; економіко-статистичний – для проведення дослідження фінансово-економічного стану підприємства; розрахунково-конструктивний – для формування пропозицій щодо підвищення ефективності управління доходами на підприємстві; узагальнення – для формулювання висновків за результатами дослідження.

Інформаційною базою дослідження є наукові, навчальні та методичні публікації вітчизняних і зарубіжних вчених стосовно планування і контролю доходів на підприємстві, нормативно-правові акти України, міжнародні стандарти ISO, дані фінансової та управлінської звітності підприємства, внутрішні нормативні документи підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад управління доходами як інструменту забезпечення розвитку комунального підприємства на засадах самофінансування. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

– обґрунтовано потенціал до самофінансування комунального підприємства та доведено необхідність його зростання. В роботі також надано конкретні рекомендації для реалізації планування, які можуть бути корисні у процесі стратегічного розвитку підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у визначенні та обґрунтуванні напрямів і заходів щодо підвищення ефективності планування й контролю доходів на підприємстві.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 120 сторінках друкованого тексту. Робота містить 30 таблиць та 7 рисунків. Список використаних джерел налічує 83 найменування. Робота містить 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та види доходів підприємства

Доходи підприємства є однією з ключових економічних категорій, що відображають фінансові результати його діяльності. Їх рівень безпосередньо впливає на конкурентоспроможність, фінансову стабільність і можливості для подальшого розвитку підприємства. Саме доходи є джерелом фінансування операційної діяльності, інвестицій, виконання зобов'язань перед партнерами, державою та персоналом.

В умовах ринкової економіки дохід розглядається як головна мета будь-якого підприємства, незалежно від його форми власності чи галузевої належності. Однак, для ефективного управління доходами важливо розуміти їх сутність, джерела формування та видову структуру. Це дозволяє підприємству не лише контролювати свої фінансові потоки, а й оптимізувати використання наявних ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

Поняття «дохід» у науковій економічній літературі отримало значну увагу, однак серед дослідників досі немає єдиного підходу до визначення його сутності. Різні погляди науковців на природу цього поняття пояснюються його широким використанням у різних сферах: національний дохід, дохід державного бюджету, дохід компанії чи сім'ї тощо [9].

Щодо категорії «дохід підприємства», у навчальній та науковій літературі вказується, що отримання доходу є основною метою діяльності будь-якого підприємства, незалежно від сфери діяльності, форми власності чи інших характеристик. Дохід підприємства виступає найважливішим показником його функціонування, який демонструє підсумкові результати роботи. Саме величина доходу впливає на фінансову стабільність,

конкурентоздатність і розвиток підприємства. Окрім того, рівень доходу відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності його діяльності, є основою для самофінансування, виконання зобов'язань та формування чистого прибутку [4].

Для більш точного розуміння сутності доходу підприємства необхідно, насамперед, з'ясувати, що таке дохід як економічна категорія, адже саме це поняття є базовим для його тлумачення.

З метою кращого розуміння, було проаналізовано наявні підходи до трактування доходу, представлені в економічній літературі. Аналіз показав, що визначення поняття «дохід» змінювалося відповідно до різних етапів розвитку продуктивних сил і виробничих відносин. У таблиці 1.1 узагальнено погляди представників різних економічних шкіл (класичної, маржиналістської, неокласичної та інших) на сутність цього поняття.

Таблиця 1.1

Формулювання сутності поняття «дохід» представниками різних економічних шкіл

Наукова школа	Підхід до тлумачення доходу
Класична економічна школа, представниками якої є: У. Петті, А. Сміт, Д. Рікардо та ін.	Джерелом доходу є не тільки стадія виробництва продукції, а й стадія обміну товарами, що призводить до збільшення обсягу грошових надходжень від продажів товарів. Таким, чином, будь-яка суспільно корисна праця є джерелом зростання доходу
Маржиналістська економічна школа, яку представляють: В. Парето, І. Фішер, Дж. Хікс та ін.	Дослідження проблеми формування доходу здійснювалося не з позиції пропозиції через витрати (класична школа), а з позиції попиту – через ставлення людини (споживача) до товару. Базовим є положення відповідно до якого на дохід впливають не лише інтереси виробника, а, значною мірою, інтереси споживача товарів
Неокласична маржиналістська школа, представником якої є: М. Блауг	Дослідження проблеми формування доходу здійснювалося з позиції макроекономіки, розвитку продуктивних сил і виробничих відносин. При цьому теорії щодо зарплати, прибутку, ренти як базові для формування доходу не застосовувалися
Неокласична економічна школа, яку представляють: Дж.Кларк, Ф.Хайєк, Г.Хаберлер та ін.	Формування доходу пояснювалося через функціонування закону природного порядку: «залежно від частки в продукті формувалася відповідна й винагорода – дохід». Отже, дохід кожного фактора має бути пропорційний його граничному впливу на формування продукту

Джерело: узагальнено автором на основі [63; 81].

На сьогоднішній день формулювання поняття «дохід» залишається предметом наукових дискусій. Аналіз свідчить про те, що в економічній літературі часто немає чіткого розмежування між поняттями «дохід» та «прибуток». У різних джерелах ці категорії трактуються по-різному, що зумовлює плутанину в їх використанні. Зазвичай у наукових дослідженнях зустрічаються такі терміни, як «дохід», «валовий дохід», «чистий дохід», «дохід підприємця», «дохід на капітал», «валовий (балансовий) прибуток», «чистий прибуток» тощо.

Таким чином, поняття «дохід» є багатозначним і багатостороннім, його застосування охоплює різні аспекти економічної діяльності. На основі цього загального поняття сформувалося більш конкретне поняття – «дохід підприємства», яке є ключовим для аналізу та оцінки результатів господарської діяльності суб'єктів підприємництва (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Сутність поняття «дохід підприємства»

Автор (джерело)	Позиція щодо тлумачення поняття «дохід підприємства»
Ткаченко В.А.	Дохід або виручка є потоком грошових надходжень на підприємство за певний період, отриманий від реалізації продукції (товарів, робіт або послуг) або іншого майна
Веретенникова Г.Б., Томах В.В.	Дохід підприємства – це надходження на підприємство грошових коштів, в результаті здійснення господарської діяльності, у вигляді певних економічних вигод внаслідок використання у господарському процесі авансованих виробничих ресурсів
Яворська Т.І., Соболевська О.О.	Дохід підприємства – це збільшення його економічних вигод протягом звітного періоду внаслідок надходження активів та/або підвищення їх вартості, а також зменшення зобов'язань, що призводять до збільшення капіталу підприємства (крім внесків власників)
Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 "Дохід"	Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – це загальний дохід (виручка) від реалізації продукції, товарів, робіт або послуг без вирахування наданих знижок, повернення раніше проданих товарів та непрямих податків і зборів

Джерело: узагальнено автором на основі [12, 60, 75, 83].

Як видно з даних таблиці 1.2, поняття «дохід підприємства» значною мірою базується на терміні «виручка», який відображає обсяг продажу

продукції (товарів, робіт, послуг), створеної підприємством. У певних випадках ці два терміни можуть використовуватися як синоніми, хоча «дохід підприємства» охоплює ширший спектр складових, зокрема:

- отриману орендну плату (за надання в оренду основних засобів);
- роялті (платежі за використання інноваційного чи програмного продукту, торгової марки підприємства тощо);
- дивіденди та відсотки, отримані від портфеля фінансових інвестицій у цінні папери інших компаній [14].

У сучасній економічній літературі часто можна зустріти визначення доходу підприємства як сукупності виручки від реалізації продукції, майна, а також доходів від інших операцій, зокрема позареалізаційних [16]. Однак, варто зазначити, що дохід підприємства слід розглядати ширше, ніж просто виручку від продажів.

Зарубіжні дослідники також пропонують різні підходи до визначення цієї категорії. Наприклад, поняття «дохід підприємства» часто трактується як показник масштабу виробництва та реалізації господарського суб'єкта [28]. У словнику сучасної економічної теорії дохід підприємства визначається як обсяг грошей або послуг, які отримує фірма за певний період часу.

Н. Калдор стверджував, що не існує ідеального визначення доходу підприємства, яке можна було б об'єктивно виміряти. Він розглядав дохід як показник економічної влади суб'єкта господарювання або суми, яку можна отримати протягом певного періоду (наприклад, року) [51].

Холт Джордж підходить до визначення доходу підприємства через зміну економічної вигоди протягом звітного періоду, що виражається у зростанні активів або зменшенні зобов'язань, які, у свою чергу, збільшують власний капітал підприємства, за винятком внесків інвесторів [51].

Економіст Ф. Хейлі розглядає дохід підприємства як винагороду за ризики, які воно бере на себе у своїй діяльності [83].

Таким чином, підхід до трактування поняття «дохід підприємства» є комплексним і залежить від контексту аналізу, економічної школи та

теоретичних позицій дослідників. У науковій літературі виокремлюються різні підходи до визначення цієї категорії, зокрема:

1. Факторний підхід. У межах цього підходу дохід підприємства розглядається як результат ефективного використання певних економічних ресурсів або факторів виробництва.

2. Підприємницький (компенсаційний) підхід. Згідно з цим підходом, дохід підприємства розглядається як плата або компенсація підприємцю за виконання функцій у межах підприємницької діяльності.

3. Інноваційний підхід. Дохід підприємства визначається як додатковий прибуток, отриманий завдяки впровадженню інноваційних, технологічних чи організаційних рішень, які підвищують ефективність діяльності.

4. Монопольний підхід. У цьому підході дохід підприємства аналізується як результат монопольного становища на ринку або низького рівня конкуренції.

Зазначені підходи не є взаємовиключними, а радше доповнюють одне одного, дозволяючи глибше зрозуміти багатогранність поняття «дохід підприємства».

Дохід підприємства є ключовою економічною категорією, що відображає результати господарської діяльності та фінансову вигоду, отриману підприємством за певний період. Його сутність полягає у:

1. Результаті використання ресурсів – дохід формується як результат ефективного залучення економічних ресурсів (факторів виробництва).

2. Компенсації за діяльність – дохід розглядається як винагорода підприємцю за ризики та організацію бізнес-процесів.

3. Реалізації інновацій – дохід може збільшуватися завдяки впровадженню нових технологій, організаційних рішень або інновацій.

4. Монопольному впливі – можливість отримання доходу в умовах обмеженої конкуренції або домінування на ринку.

Таким чином, дохід підприємства є багатогранним показником, який включає не лише виручку від основної діяльності, але й інші джерела

надходжень, такі як орендна плата, роялті, дивіденди та відсотки. Його аналіз дозволяє оцінити фінансовий стан підприємства та визначити напрямки для підвищення ефективності.

Основні характеристики доходу підприємства наведені на рис. 1.1.

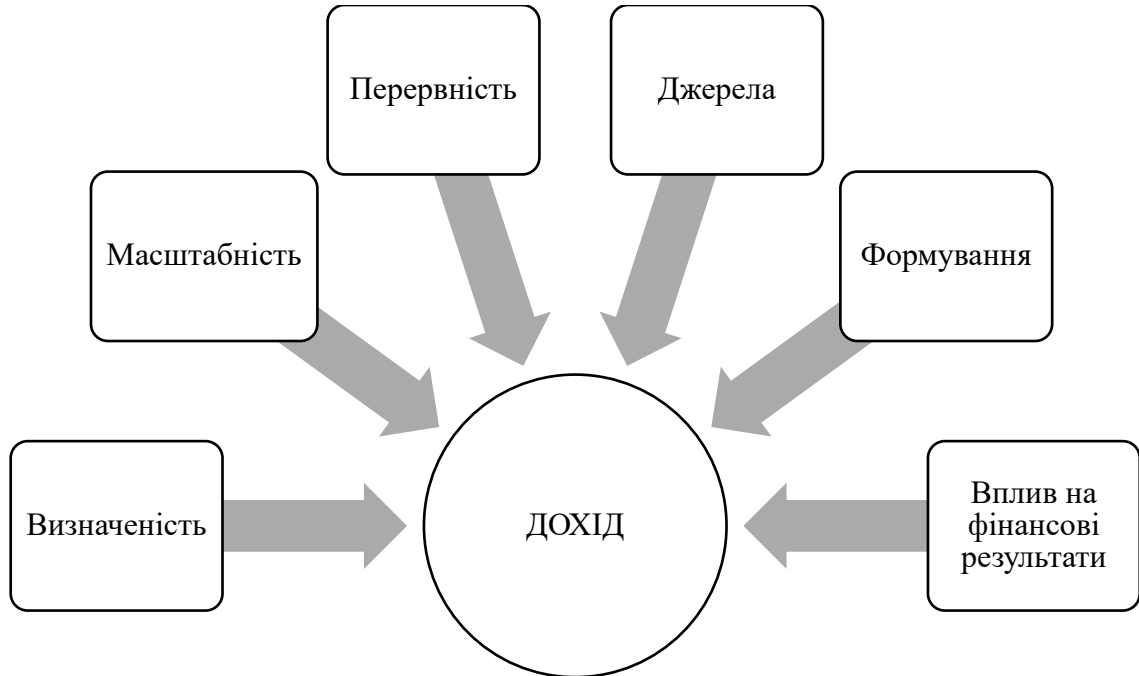


Рис. 1.1. Основні характеристики доходу підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [83]

Основними характеристиками доходу підприємства є:

1. **Визначеність** – дохід підприємства чітко визначається на основі фінансових операцій, таких як продаж товарів, надання послуг, отримання орендних платежів чи роялті.

2. **Масштабність** – доходи можуть бути виміряні у грошовому вираженні, що дозволяє оцінювати їх обсяг, структуру та вплив на фінансову стійкість підприємства.

3. **Перервність** – доходи підприємства зазвичай отримуються регулярно, хоча й можуть змінюватися залежно від сезонних коливань чи змін на ринку.

4. **Джерела** – дохід може бути отриманий з різних джерел: основної діяльності, інвестиційної діяльності, позареалізаційних операцій.

5. **Формування** – доходи формуються через операційну діяльність (від

продажу продукції, товарів і послуг) або через неопераційні доходи (наприклад, дивіденди, орендна плата).

6. Вплив на фінансові результати – рівень доходу безпосередньо впливає на фінансовий стан підприємства, включаючи можливість покриття витрат і отримання прибутку.

Класифікація доходів підприємства є важливим інструментом для аналізу його діяльності та прийняття управлінських рішень. Різні критерії класифікації дозволяють оцінити доходи з різних аспектів: їх стабільність, джерела, вплив на фінансові результати підприємства та ефективність використання ресурсів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація доходів підприємства

Напрямок використання інформації про дохід підприємства	Ознака класифікації	Вид доходу
Ведення бухгалтерського обліку	За видами діяльності	Доходи від операційної діяльності Доходи від фінансової діяльності Доходи від інвестиційної діяльності
	За віднесенням до звітних періодів	Доходи минулих періодів Поточні доходи Доходи майбутніх періодів
	За напрямками використання активів	Доходи від відсотків Доходи від дивідендів Доходи від роялті
Прогнозування і планування діяльності	За можливістю планування	Планові доходи Позапланові доходи
	За впливом інфляційних процесів	Доходи з високим знецінення вартості Доходи з середнім знецінення вартості Доходи з низьким знецінення вартості
	За можливістю передбачення	Звичайні доходи Надзвичайні доходи
Прийняття управлінських рішень	За впливом управлінських рішень	Релевантні доходи Нерелевантні доходи
	За можливістю вибору	Альтернативні доходи Імперативні доходи
	За ступенем регулювання	Контрольовані доходи Неконтрольовані доходи
	За ступенем ризику	Доходи із суттєвим ризиком Доходи із низьким ризиком

Джерело: узагальнено автором на основі [7, 9, 17, 41].

Дані таблиці 1.3 показують, що класифікація доходів, заснована на бухгалтерському підході, забезпечує точність відображення фінансових показників у звітності відповідно до стандартів обліку. У свою чергу, управлінський підхід дозволяє структурувати інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень щодо формування та використання доходів.

Отже, систематизація доходів підприємства має важливе значення для аналізу й оцінки його діяльності. Чітке розуміння економічної сутності доходів сприяє формуванню оптимальних управлінських рішень і забезпечує ефективне управління фінансовими ресурсами на основі логічно побудованої класифікації.

Таким чином, на основі проведеного аналізу наукових публікацій можна зробити висновок, що наразі відсутній єдиний підхід серед вчених до визначення сутності категорії «дохід підприємства». Різні підходи до трактування цієї категорії свідчать про її багатогранність і різноманітність у контексті господарської діяльності.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що дохід підприємства – це гроші або матеріальні цінності, які отримуються від виробничої, комерційної, посередницької чи іншої діяльності підприємства. Це поняття охоплює різні аспекти діяльності, включаючи виробництво товарів, надання послуг, а також інші види економічної діяльності.

З наукової та практичної точки зору важливо сформулювати найбільш універсальне і зрозуміле визначення цієї категорії. Простота та чіткість формулювання є важливими для ефективного управління доходами. Таким чином, найбільш повним та відповідним вимогам є таке визначення доходу підприємства: «надходження, отримані в результаті господарської діяльності підприємства за певний період часу у вигляді економічних вигід, одержаних від використання в господарському процесі авансованих (залучених) виробничих ресурсів». Це визначення дозволяє чітко зрозуміти сутність доходу підприємства і забезпечує основи для ефективного управління фінансовими результатами на підприємстві.

1.2. Система управління доходами підприємства

Управління доходами підприємства є одним з основних аспектів фінансового менеджменту, що безпосередньо впливає на його економічну стабільність і ефективність. Система управління доходами охоплює комплекс заходів, спрямованих на планування, моніторинг, аналіз і коригування доходних потоків підприємства з метою максимізації фінансових результатів. Вона включає не тільки організацію процесу отримання доходу, але й оцінку його структури, джерел, а також розподілу та використання.

У загальному вигляді управління доходами підприємства має наступний вигляд (рис. 1.2).

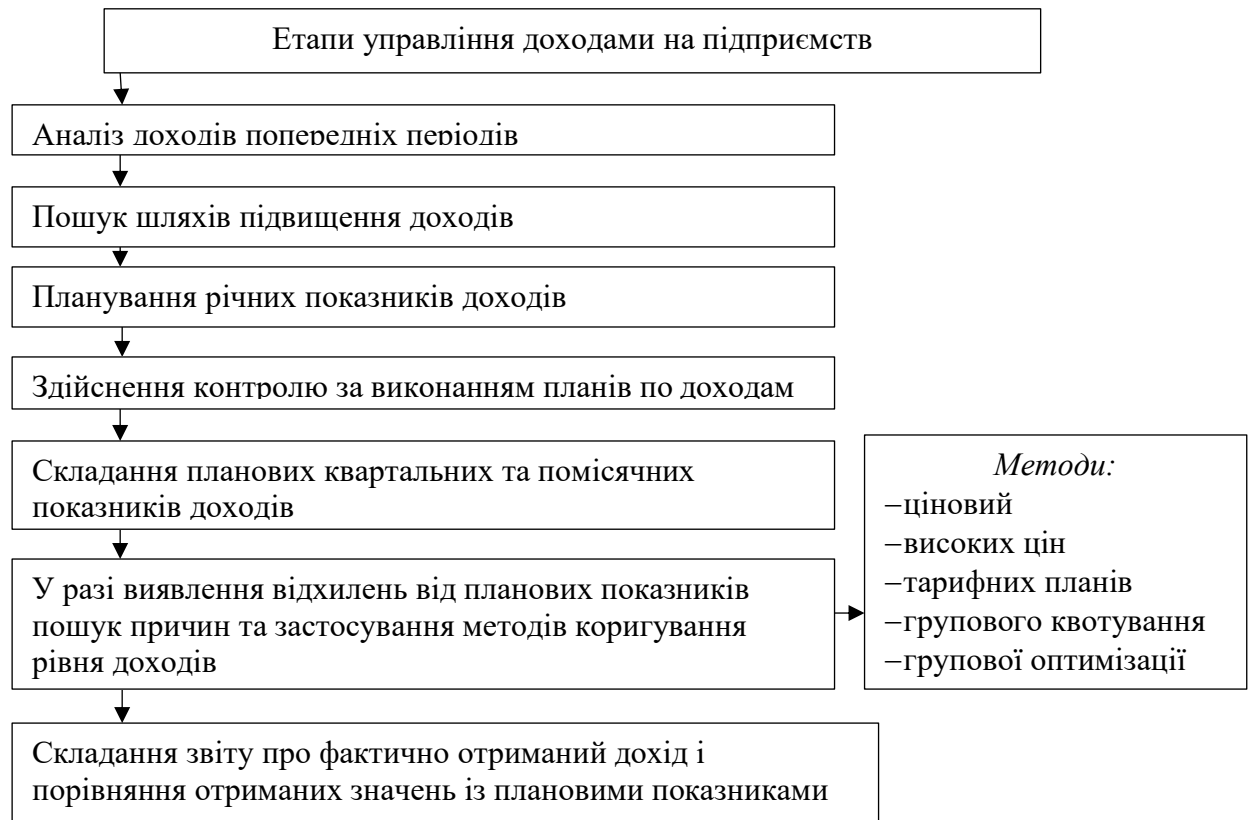


Рис. 1.2. Етапи управління доходами на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [52, с. 38]

Забезпечення ефективного управління доходами є критично важливим для збереження фінансової стійкості підприємства, підвищення його конкурентоспроможності, виконання зобов'язань перед державою та

партнерами, а також досягнення стратегічних цілей. У цьому контексті, система управління доходами повинна бути адаптована до змін на ринку, враховувати особливості галузі та специфіку підприємства, а також сприяти прийняттю обґрунтованих управлінських рішень для оптимізації фінансових потоків. Система управління доходами підприємства включає сукупність заходів та методів, які дозволяють ефективно планувати, контролювати та аналізувати доходи з метою досягнення фінансової стійкості, максимізації прибутку та забезпечення стійкого розвитку підприємства. Вона охоплює весь цикл від формування доходу до його використання, і спрямована на підтримку і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Використання тих чи інших форм управління визначається специфікою господарської діяльності підприємства та його фінансовою стратегією, відповідно, модель управління доходами підприємства матиме специфічний вигляд (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Модель управління доходами підприємства

Джерело:[54]

Основні елементи системи управління доходами підприємства наведені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Основні елементи системи управління доходами підприємства

Елемент	Характеристика
Планування доходів	Розробка прогнозів щодо обсягу доходу на основі аналізу ринку, конкурентів, поточних тенденцій і прогнозів. Визначення основних джерел доходів (реалізація продукції, надання послуг, оренда майна, дивіденди, тощо). Розробка бюджетів доходів на різних рівнях (корпоративний, підрозділи, окремі продукти чи послуги).
Моніторинг і контроль доходів	Встановлення системи обліку та звітності для відстеження реальних доходів підприємства у порівнянні з плановими показниками. Визначення ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють оцінити досягнуті результати та порівняти їх з запланованими. Оцінка впливу різних факторів (зміни цін, попиту, кон'юнктури ринку) на рівень доходу.
Аналіз і оцінка доходів	Використання фінансових та економічних інструментів для аналізу доходів: маржинальний аналіз, аналіз рентабельності, аналіз змін у структурі доходів тощо. Визначення найбільш вигідних джерел доходів та виявлення потенційних можливостей для їх збільшення.
Оптимізація доходів	Стратегії збільшення доходів: підвищення ефективності продажів, розширення ринку збуту, вдосконалення маркетингових та цінових стратегій. Управління витратами, які впливають на рівень доходу (наприклад, витрати на виробництво чи логістику).
Формування стратегії використання доходів	Розподіл отриманих доходів на інвестиції в розвиток підприємства, виплату дивідендів, виплату податків, виконання зобов'язань перед кредиторами тощо. Забезпечення стійкої фінансової ситуації через управління потоками доходів і витрат.
Інновації в управлінні доходами	Впровадження новітніх технологій та методів управління, зокрема автоматизація фінансових процесів, використання програмного забезпечення для аналізу доходів. Використання інновацій у маркетингових стратегіях, що дозволяють генерувати нові джерела доходів (наприклад, електронна комерція, нові канали продажу).

Джерело: сформовано автором на основі [83]

Планування доходів на підприємстві – це процес визначення обсягу доходів за джерелами його формування та напрямками цільового використання згідно з виробничими та маркетинговими показниками підприємства у плановому періоді.

Метою планування доходів на підприємстві є забезпечення його

діяльності необхідними фінансовими ресурсами. Основними завданнями цього процесу є:

- забезпечення виробничих і інвестиційних потреб підприємства фінансами;
- встановлення ефективних фінансових відносин із іншими суб'єктами господарювання;
- визначення оптимальних напрямів вкладення капіталу та оцінка доцільності його використання;
- виявлення можливих резервів для збільшення доходів через раціональне використання матеріальних, трудових і грошових ресурсів;
- контроль за формуванням і витрачанням доходів.

Принципи планування доходів на підприємстві визначають характер та зміст цього процесу, а правильне їх застосування допомагає забезпечити ефективну роботу підприємства та мінімізувати ризики негативних результатів.

Серед загальних принципів виділяють також специфічні, зокрема:

1. Принцип обґрунтованості цілей і завдань. Чітко сформульовані кінцеві цілі щодо доходів є основою для планування. Визначаються такі цілі:

- господарсько-економічні, які стосуються загальної величини доходів підприємства;
- виробничі, які залежатимуть від функцій підприємства;
- науково-технічні, що передбачають доходи від впровадження новітніх технологій.

2. Принцип системності. Це означає, що планування доходів є частиною загальної системи планування, яка охоплює всі напрямки діяльності підприємства.

3. Принцип науковості. Передбачає, що планування доходів має базуватися на наукових дослідженнях та враховувати можливості науково-технічного прогресу, а також використовувати обґрунтовані методи нормування ресурсів.

4. Принцип безперервності. Це поєднання поточних і перспективних планів, що дає змогу оперативно коригувати плани доходів підприємства.

5. Принцип збалансованості. Забезпечує відповідність між взаємозалежними розділами плану та показниками, що стосуються доходів підприємства.

6. Принцип гнучкості. План доходів повинен бути здатний адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Основними методами планування доходів підприємства є:

- Нормативний метод. Цей метод передбачає розрахунок планових показників доходів на основі прогресивних норм використання виробничих ресурсів.

- Балансовий метод. У цьому методі здійснюється узгодження напрямків використання виробничих ресурсів із джерелами їх утворення, щоб забезпечити збалансованість виробничих і фінансових процесів.

- Факторний метод. Планування доходів здійснюється на основі аналізу впливу ключових чинників, які змінюють планові показники.

- Матричний метод. Цей метод передбачає створення моделей взаємозв'язків між підрозділами підприємства для більш ефективного управління доходами.

- Метод економіко-математичного моделювання. Включає використання програмних продуктів для створення декількох варіантів плану, в яких показники доходів оптимізуються.

- Метод екстраполяції. Підхід полягає в аналізі тенденцій минулих періодів і їх поширенні на майбутнє.

В залежності від тривалості планового періоду планування доходів поділяється на перспективне (довгострокове та середньострокове) та поточне (короткострокове) планування. Тривалість планового періоду залежить від стабільності умов та факторів середовища підприємства, таких як економічна, політична ситуація, а також галузева специфіка.

- Довгострокове планування. Здійснюється відповідно до загальної

стратегії розвитку підприємства, охоплюючи варіанти розширення виробництва, зниження витрат, а також зміни в номенклатурі продукції та політику в функціональних сферах. Це формулювання стратегічних цілей і політики щодо доходів.

- Середньострокове планування. Це деталізований стратегічний план на кілька років вперед, враховуючи можливості всіх підрозділів підприємства.
- Поточне планування. Охоплює розробку планів на коротші періоди (місяць, квартал, рік) і включає всі рівні управління підприємством.

Результатом планування доходів є складання плану, який у грошовому вираженні відображає усі аспекти господарської діяльності підприємства та об'єднує основні показники, що є частинами більш широких планів розвитку підприємства. При цьому аналізуються наявні грошові кошти, їх потоки, фінансова стійкість підприємства та ефективність використання ресурсів.

Для ефективного управління доходами підприємства важливо забезпечити наявність точних економічних даних, що відповідають потребам керівництва. Внутрішній контроль доходів повинен бути всеосяжним і охоплювати всі аспекти діяльності підприємства, оскільки кожна операція має безпосередній вплив на кінцевий результат господарювання [58].

Система контролю доходів підприємства забезпечує зниження ймовірності виникнення помилок у бухгалтерському обліку та фінансовій звітності, а також їх своєчасне усунення. Вчені розглядають систему контролю доходів підприємства в таких аспектах:

- Удосконалення інформаційного забезпечення внутрішнього контролю доходів: це розробка та впровадження концепції створення єдиної інформаційної системи внутрішнього контролю на основі інтеграції різних видів обліку. Також важливим є використання корпоративної інформаційної системи як основи для ефективного контролю доходів.
- Моніторинг доходів через активи, зобов'язання та власний капітал: мета цього процесу – зниження ймовірності виникнення як навмисних, так і

ненавмисних помилок в обліку та фінансовій звітності, а також своєчасне їх виправлення.

– Алгоритм внутрішнього контролю доходів: включає перевірку правильності відображення доходу в обліку та достовірності податкових розрахунків, що дозволяє забезпечити прозорість і точність облікової та звітної інформації.

Ми вважаємо, що внутрішній контроль доходів підприємства не лише має охоплювати перевірку функціональної діяльності, але й повинен включати надання рекомендацій керівництву щодо ефективного використання ресурсів підприємства та розробки оптимальних управлінських рішень для підвищення результативності діяльності.

У частині організації системи внутрішнього контролю доходів підприємства існує кілька проблемних питань, що потребують подальшого дослідження, зокрема:

1. Забезпечення внутрішнього контролю доходів через чітке визначення суб'єктів, об'єктів, завдань та особливостей інформаційного забезпечення.

2. Визначення факторів, що впливають на побудову системи внутрішнього контролю доходів.

Важливим етапом у вирішенні зазначених проблем є формування механізму внутрішнього контролю доходів. Вчені визначають його як систему мотиваційних, ресурсних, правових, управлінських та організаційно-технічних факторів. Використання цієї системи забезпечує ефективне виконання обов'язків менеджерів, повне виконання внутрішніх вимог та належне функціонування всіх складових процесу діяльності підприємства. Основною функцією цього механізму є задоволення інтересів і потреб усіх учасників господарських відносин, що є гарантією стабільної та ефективної роботи підприємства [58].

Механізм внутрішнього контролю доходів є ключовим елементом для забезпечення ефективної господарської діяльності підприємства. Він охоплює всі етапи діяльності і всі цикли обліку доходів, при цьому не може існувати

окремо від загального контролю підприємства. У міжнародній практиці існує загальновизнане правило: «Внутрішній контроль доходів повинен здійснюватися на всіх рівнях підприємства, оскільки неможливо делегувати відповідальність за контроль».

Механізм внутрішнього контролю доходів має охоплювати три основні етапи: попередній, поточний і наступний контроль, які дозволяють перевіряти облікову інформацію на всіх етапах облікового циклу і забезпечувати оперативну інформацію про доходи [72].

Ці види контролю мають спільну мету – забезпечити відповідність фактично отриманих показників плановим. Різниця між ними полягає лише в моменті їх здійснення:

1. Попередній контроль зосереджений на визначенні основних вимог до формування, розподілу та використання доходів. Бюджет, як важливий інструмент, дозволяє здійснювати функцію планування, що включає оцінку варіантів планів, відповідність планових рішень загальним установкам та стратегічним орієнтирам підприємства.

2. Поточний контроль здійснюється в процесі виконання робіт. Він включає застосування методів та процедур для досягнення запланованих цілей підприємства. Регулярні перевірки та обговорення проблем дозволяють коригувати відхилення від плану.

3. Наступний контроль здійснюється після виконання робіт і, хоча він не може впливати на вже виконану діяльність, надає цінну інформацію для коригування майбутнього планування, якщо подібні завдання будуть повторюватися.

Особливим етапом внутрішнього контролю є облік доходів за центрами відповідальності. Це дозволяє сформувати показники, що відображають внесок кожного підрозділу в загальний дохід підприємства. Підрозділи повинні мати достатню самостійність, щоб керівники відчували себе підприємцями, а не лише виконавцями. Такий підхід сприяє розвитку потенціалу підприємства і мотивує до досягнення кращих результатів.

Для ефективного функціонування системи внутрішнього контролю доходів підприємства важливо контролювати діяльність на різних етапах виробничого процесу, зокрема через певні фінансові та економічні показники. Це дозволяє оцінювати не лише поточний стан підприємства, а й потенціал для подальшого розвитку. Зокрема, важливими показниками є:

1. Майновий стан – характеризує структуру та стан підприємства в сукупності з джерелами їх покриття. Це дозволяє оцінити наявність та структуру активів, що можуть бути використані для виконання зобов'язань.

2. Ліквідність – вказує на спроможність підприємства швидко перетворювати свої активи на грошові кошти, що важливо для своєчасного виконання поточних зобов'язань.

3. Платоспроможність (фінансова стійкість) – демонструє ступінь залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, а також його здатність покривати короткострокові зобов'язання, що забезпечує фінансову стійкість підприємства.

4. Ділова активність – показує ефективність основної діяльності підприємства через швидкість обертання фінансових ресурсів. Це дозволяє виявити, наскільки оперативно використовуються наявні ресурси для досягнення фінансових результатів.

5. Прибутковість (рентабельність) – оцінює загальну ефективність підприємства, дохідність різних напрямів діяльності, а також рівень окупності витрат [73].

Функціонування ефективної системи внутрішнього контролю доходів на підприємстві дозволяє досягти низки важливих результатів, серед яких:

- Забезпечення фінансової стійкості та розвитку підприємства.
- Раціональне використання ресурсів і потенціалу підприємства, що дозволяє зберегти конкурентоспроможність.
- Мінімізація ризиків у сфері комерційного, фінансового та іншого управління.
- Формування системи інформаційного забезпечення для всіх рівнів

управління, що дозволяє швидко адаптувати підприємство до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Загалом, механізм внутрішнього контролю доходів сприяє досягненню позитивного результату діяльності підприємства, забезпечуючи раціональне використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Він також допомагає управляти рівнем продажів, асортиментом і собівартістю продукції, що, в свою чергу, покращує оперативне прийняття управлінських рішень і підтримує конкурентоспроможність підприємства (рис. 1.4).

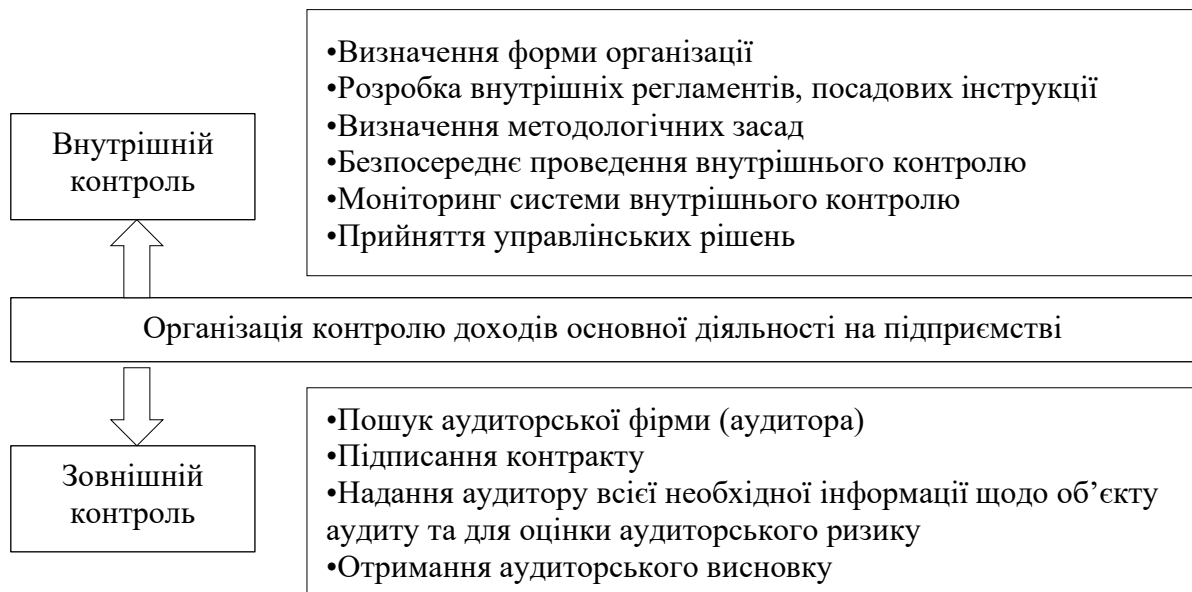


Рис. 1.4. Організація контролю доходів на підприємств

Джерело: сформовано автором на основі [76]

В контексті зазначеного важливу роль відіграє внутрішній аудит. Внутрішній аудит – це незалежна діяльність з перевірки та оцінки роботи підприємства в його інтересах. Мета внутрішнього аудиту – допомогти працівникам підприємства ефективно виконувати свої функції, досягати поставлених цілей, в тому числі і щодо доходів.

Внутрішній аудит відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності системи внутрішнього контролю доходів підприємства. Його основною метою є перевірка та оцінка роботи підприємства з акцентом на допомогу у досягненні встановлених цілей, зокрема щодо доходів. Внутрішні аудитори надають керівництву підприємства необхідну інформацію для підвищення

результативності та ефективності діяльності, зокрема в частині формування доходів.

Основні переваги внутрішнього аудиту порівняно з зовнішнім аудитом включають:

1. Низькі витрати: витрати на внутрішній аудит значно менші, ніж на зовнішній.
2. Гнучкість: можливість проведення внутрішнього аудиту в будь-який час без потреби в зовнішніх перевірках.
3. Глибокі знання: аудитори мають краще розуміння ситуації на підприємстві, його стилю роботи, управлінської політики та культури.
4. Залучення внутрішніх спеціалістів: аудитори можуть залучати висококваліфікованих працівників підприємства для проведення контролю за доходами.
5. Дотримання законодавства та інновацій: внутрішній аудит забезпечує постійне дотримання вимог законодавства і стимулює впровадження прогресивних змін.

Внутрішній аудит доходів відрізняється від ревізії тим, що є організованою системою контролю, що базується на внутрішніх документах підприємства і спрямована на досягнення конкретних результатів у рамках діяльності підприємства, зокрема з генерування доходів.

З огляду на світовий досвід, важливо організовувати внутрішній аудит не рідше ніж раз на рік (або за потреби частіше), а також орієнтуватися на міжнародні стандарти, зокрема стандарти ISO. Якісний внутрішній аудит допомагає підвищити ефективність і прибутковість діяльності підприємства, забезпечуючи досягнення його стратегічних цілей.

Отже, система внутрішнього контролю доходів, підтримувана ефективним внутрішнім аудитом, є важливим інструментом для попередження помилок, своєчасного виявлення та усунення відхилень, що забезпечить покращення загальної діяльності підприємства.

Поділ системи внутрішнього контролю доходів на три етапи –

попередній, поточний та наступний контроль – є раціональним і ефективним підходом, який дозволяє здійснити більш детальний моніторинг та контроль доходів на всіх етапах їх формування. Такий підхід забезпечує наявність ретельного нагляду за кожним етапом облікового процесу і дозволяє оперативно виявляти відхилення та помилки.

1. Попередній контроль дозволяє визначити основні вимоги та стратегії щодо формування та використання доходів, що є важливим для досягнення фінансових цілей підприємства.

2. Поточний контроль сприяє здійсненню моніторингу в реальному часі, коригуючи процеси та виключаючи відхилення від плану в процесі діяльності.

3. Наступний контроль забезпечує аналіз результатів діяльності після завершення процесів, що дозволяє зробити висновки для покращення в майбутньому.

Крім того, згідно з міжнародним досвідом, регулярне проведення внутрішнього аудиту, щорічно або навіть частіше, є важливим для оцінки ефективності системи внутрішнього контролю доходів. Внутрішній аудит не тільки дає змогу забезпечити досягнення поставлених цілей, але й допомагає виявляти проблеми та ризики, що можуть впливати на фінансові результати підприємства.

Таке системне перевіряння та моніторинг, що охоплюють всі аспекти діяльності підприємства, дає можливість не лише забезпечити досягнення планових результатів, але й своєчасно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі чи внутрішніх процесах, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність та ефективність підприємства.

Ефективна система управління доходами підприємства дозволяє не тільки досягти фінансової стабільності, а й забезпечити його конкурентоспроможність на ринку. Вона також сприяє своєчасному реагуванню на зміни в економічному середовищі, оптимізації ресурсів і максимізації прибутковості. Крім того, добре організована система управління доходами є основою для стратегії росту та сталого розвитку підприємства.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління доходами підприємства

Оцінка ефективності управління доходами підприємства є важливим елементом стратегічного управління, що дозволяє визначити, наскільки успішно підприємство реалізує свої фінансові цілі, досягає максимального результату за мінімальних витрат і використовує наявні ресурси. Управління доходами охоплює різноманітні аспекти діяльності підприємства, починаючи від планування доходів і досягнення фінансових показників, що відповідають стратегії розвитку. Оскільки доходи є основним джерелом фінансування для забезпечення стабільної роботи підприємства та його розвитку, ефективне їх управління вимагає наявності системи оцінки, яка дасть змогу контролювати поточний стан фінансових показників і вчасно виявляти відхилення від запланованих результатів. У цьому контексті методичні засади оцінки ефективності управління доходами набувають особливої значущості, адже вони забезпечують об'єктивне та всебічне уявлення про ступінь досягнення підприємством своїх фінансових цілей і формують основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Загальна модель аналізу доходів підприємства зображено на рис. 1.5.

Наявний порядок складання, розгляду, затвердження та виконання плану доходів на підприємствах вимагає використання спеціальних інструментів для оцінки поточного стану ефективності цього процесу та подальшого порівняння з довгостроковими цілями і стратегією підприємства. У зв'язку з цим, підтримуємо думку науковців, що для ефективного управління необхідно мати можливість оцінювати власну діяльність. Якщо не можна оцінити процес, то неможливо й керувати ним, а також вдосконалювати його. Звідси виникає необхідність щорічно оцінювати ефективність процесу планування доходів на підприємствах. З цією метою визначені наступні завдання:

- проаналізувати існуючі методи оцінки ефективності процесу

планування доходів та виявити їх недоліки;



Рис. 1.5. Механізм аналізу доходів підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [35].

– розробити підхід до удосконалення методики оцінки ефективності процесу планування доходів.

До недавнього часу у практиці ведення бізнесу не було чітко визначено терміни, що стосуються ефективності планування, за винятком основного принципу «ефективності та результативності». Згідно з цим принципом, при складанні та виконанні плану, в тому числі і щодо доходів, усі учасники процесу повинні прагнути досягти встановлених цілей за мінімальних ресурсів та досягти максимального результату при заданих обсягах фінансування. Однак вітчизняне законодавство не визначає чітких критеріїв для вимірювання ефективності цього процесу.

Звертаючись до теми оцінки ефективності процесу планування доходів підприємств, зазначимо, що в українській науці це питання зазвичай розглядається через призму використання запланованих ресурсів. Звісно, в умовах обмежених фінансових ресурсів важливою є проблема досягнення

ефективності витрат, оскільки саме ці ресурси є основою фінансової стабільності підприємства. Але ототожнення «ефективності процесу планування» з «ефективністю використання запланованих коштів» є помилковим, адже оцінка ефективності планування повинна охоплювати не лише виконання плану, а й такі етапи, як його розробка та контроль.

Враховуючи наукові дослідження та наші власні спостереження, ми пропонуємо визначити «ефективність процесу планування доходів підприємства» як ступінь досягнення встановлених цілей на етапах складання, розгляду, затвердження і виконання плану доходів. Ці цілі можуть включати забезпечення збалансованості доходів, стабільність економічної ситуації, гармонізацію економічної політики підприємства та досягнення прогнозованих обсягів доходів. Таке визначення відображає якість і результативність процесу планування, що є важливим інструментом для оптимального розподілу доходів серед різних підрозділів підприємства.

З урахуванням сучасних наукових досліджень, можна застосувати методи оцінки ефективності планування, що були розроблені для оцінки цього процесу на рівні галузі. Вони можуть бути адаптовані для підприємств, зокрема через такі показники:

- ступінь точності розрахункових обґрунтувань доходів;
- фінансова продуктивність плану;
- коефіцієнти збалансованості плану;
- коефіцієнти економічної та соціальної ефективності плану.

Враховуючи недоліки існуючих методик оцінки ефективності процесу планування доходів, необхідно розробити більш комплексний підхід, який враховує всі ключові аспекти цього процесу. Представлена програма оцінювання ефективності управління доходами, яка включає 28 індикаторів ефективності та додаткові критерії, є вагомим кроком у напрямку вдосконалення системи оцінювання (табл. 1.4).

Однак, її застосування обмежується загальною оцінкою системи управління доходами без належної деталізації аспектів, які стосуються саме

планування.

Таблиця 1.4

Показники для оцінювання процесу планування доходів

Показник	Формула розрахунку
Ступінь точності планово-розрахункових обґрунтувань щодо формування доходів	$\text{СПд} = 100 - [\text{abs}(\text{Двп} - \text{Двф}) : \text{Двп}] \times 100$ де СПд – ступінь точності планово-розрахункових обґрунтувань щодо формування доходів (%); Двп – планові доходи (грн); Двф – фактичні доходи (грн); abs – модуль – абсолютна (позитивна) величина різниці
Показник фінансової продуктивності плану	$\text{Фпб } i = \text{Двф } i : (\text{Вф } i - 1 \times \text{Інф } i, i - 1)$ де Фпб <i>i</i> – показник фінансової продуктивності плану; Двф_{<i>i</i>} – обсяг доходів за рік <i>i</i> (грн); Вф_{<i>i</i> - 1} – обсяг витрат попереднього року <i>i</i> - 1 (грн); Інф_{<i>i</i>, <i>i</i> - 1} – індекс інфляції за період <i>i</i>-1
Коефіцієнт економічної ефективності плану	$\text{Ее } i = \text{ВП } i : (\text{Вф } i - 1 \times \text{Інф } i, i - 1)$ де Ее_{<i>i</i>} – економічна ефективність виконання плану; ВП_{<i>i</i>} – вартість виробленої продукції (наданих послуг) року <i>i</i>; Вф_{<i>i</i> - 1} – обсяг витрат попереднього року <i>i</i> - 1 (грн); Інф_{<i>i</i>, <i>i</i> - 1} – індекс інфляції за період <i>i</i>-1
Соціальна ефективність плану	$\text{Се } i = \text{Ді} : (\text{Воф } i - 1 \times \text{Інф } i, i - 1)$ де Се_{<i>i</i>} – соціальна ефективність плану; Ді – грошові доходи на одну особу <i>i</i>-му році (грн); Воф_{<i>i</i> - 1} – обсяг витрат попереднього року <i>i</i> - 1 на 1 особу (грн); Інф_{<i>i</i>, <i>i</i> - 1} – індекс інфляції за період <i>i</i>-1
Збалансованість плану	$\text{Зб } i = \text{Двф } i : \text{Вф } i$ де Зб_{<i>i</i>} – збалансованість плану; Двф_{<i>i</i>} – обсяг доходів за рік <i>i</i> (грн); Вф_{<i>i</i>} – обсяг витрат за рік <i>i</i> (грн).

Джерело: сформовано автором на основі [31, 35, 45].

Зокрема, вона недостатньо враховує такі важливі елементи, як якість контролю, надійність звітності, а також вплив інституційно-правового забезпечення та організаційно-технічних умов.

Запропонований нами підхід до оцінки ефективності процесу планування доходів передбачає впровадження п'ятиетапної процедури, яка враховує всі аспекти цього процесу:

1. Визначення об'єкта, завдань та принципів оцінки. На цьому етапі встановлюються межі оцінювання, визначаються конкретні цілі аналізу та принципи, яких буде дотримуватись під час оцінювання (наприклад, об'єктивність, системність, прозорість).

2. Формування критеріїв оцінки. Цей етап включає вибір ключових

показників, які стануть базою для оцінювання об'єктів. Критерії мають бути релевантними, вимірюваними та репрезентативними для оцінки кожного аспекту процесу планування.

3. Вибір методів оцінювання. Залежно від доступних даних та специфіки підприємства, вибираються відповідні методи оцінювання, наприклад, фінансовий аналіз, аналіз відхилень, бенчмаркінг тощо.

4. Вимірювання фактичних результатів та аналіз відхилень. На цьому етапі проводиться збір та аналіз даних про досягнуті результати, порівняння їх із запланованими показниками, а також виявлення причин відхилень.

5. Обговорення результатів та ухвалення рішень. Завершальний етап передбачає презентацію результатів оцінки, обговорення їх із зацікавленими сторонами та впровадження коригувальних заходів для вдосконалення процесу планування.

Такий підхід дозволяє забезпечити системність, прозорість та ефективність оцінки процесу планування доходів, водночас сприяючи підвищенню загальної ефективності управління доходами підприємства.

Проведення оцінки на основі великої кількості показників вимагає побудови зведеної загальної оцінки. З цією метою використовують метод бальної оцінки, що передбачає встановлення для кожного показника цільового значення. Для проведення оцінки поточне значення показника ефективності розбито на інтервали, по кожному з яких встановлені свої бали в діапазоні від повної відповідності показника цільовим значенням до його значної або повної невідповідності (табл. 1.5).

Підсумкова оцінка ефективності процесу планування доходів визначається за формулою:

$$P = \sum_{i=1}^n M_i \quad (1.1)$$

де P – підсумкова оцінка ефективності організації та здійснення процесу планування доходів;

M_i – бальна оцінка значення i -го показника;

n – кількість показників.

Таблиця 1.5

Шкала бальних оцінок значення показника ефективності процесу
планування доходів

Показник	Значення показника (приклад)	Оцінка значення показника	Шкала ефективності процесу планування
Виконання плану за доходами у відсотках від затвердженого значення	100 % і більше від 95 до 99 % менше 95%	3 2 1	ефективний недостатньо ефективний неефективний
Наявність результатів оцінки якості процесу планування	Так Ні	3 1	-

Джерело: сформовано автором на основі [70].

Починають оцінювання ефективності процесу планування доходів з оцінки якості планування (Ппб) шляхом застосування наступних показників:

- показника, що відображає ступінь впровадження сучасних методів планування (планування доходів на черговий фінансовий рік і плановий період) (Ппб1);
- показника, що відображає співвідношення планових і фактичних показників доходів (відхилення фактичних доходів від запланованих) (Ппб2);
- показника, що відображає співвідношення планових і фактичних витрат ресурсів для формування доходів (Ппб3).

З цією метою використовують табл. 1.6.

Для оцінки ефективності виконання плану доходів (Пвб) використовують наступні показники:

- показник, що відображає темп приросту доходів (Пвб1);
- показник, що відображає рівень збалансованості плану (Пвб2);
- показник, що відображає якість управління доходами (Пвб3).

Таблиця 1.6

Показники оцінки якості планування доходів

Показ- ник	Розрахунок показника	Бал	Умова ефектив- ності
Ппб1, бал	Ппб1 $\geq$ 5 років	3	Не менше 3-х років
	Ппб1 = 3 роки	2	
	Ппб1 = 1 рік	1	
Ппб2, %	Ппб2 = Дф/Дп*100, де: Дф – фактичні обсяги доходів у звітному році Дп – планові обсяги формування доходів у звітному році		Не більше 5 %
	Ппб2 $\geq$ 100%	3	
	95% < Ппб2 < 100%	2	
	Ппб2 $\leq$ 95%	1	
Ппб3, %	Ппб3 = Вф/Вп*100, де: Вф – виконання плану за витратами ресурсів у звітному році Вп – планові обсяги витрат ресурсів у звітному році		Не більше 5 %
	Ппб3 $\geq$ 100%	3	
	95% < Ппб3 < 100%	2	
	Ппб3 $\leq$ 95%	1	

Джерело: сформовано автором на основі [59].

Для проведення оцінки ефективності виконання плану доходів застосовують табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Показники оцінки ефективності виконання плану доходів

Показ- ник	Розрахунок показника	Бал	Умова ефективності
Пвб1, %	Пвб1 = ДБ/ДБ ⁻¹ *100, де: ДБ – обсяг доходів у звітному році; ДБ ⁻¹ – обсяг доходів у році, що передує звітному році		Не менше 100 %
	Пвб1 > 100%	3	
	100% $\geq$ Пвб1 $\geq$ 95%	2	
	Пвб1 < 95%	1	
Пвб2, %	П вб2 = В/ВП *100, де: ВП – вартість виробленої продукції у звітному році; В – обсяг витрат у звітному році		Не більше 3 %
	Пвб2 > 5%	3	
	5% $\geq$ Пвб2 $\geq$ 3%	2	
	Пвб2 < 3%	1	
Пвб3, бал	наявність результатів оцінки якості управління доходами	3	Наявність результатів оцінки
	відсутність результатів оцінки якості управління доходами	1	

Джерело: сформовано автором на основі [59].

Оцінка якості контролю доходів (Пкб) здійснюється шляхом бальної оцінки наступних показників:

- показника, що характеризує сферу застосування та характер виконання аудиту (в тому числі дотримання міжнародних стандартів аудиту) (Пкб1);
- показника, що характеризує наявність фінансових порушень, виявлених в ході проведення контрольних заходів у сфері формування доходів (Пкб2);
- показника нецільового, неправомірного, неефективного використання коштів (Пкб3);
- показника, що відображає вжиття заходів по рекомендаціях за результатами аудиту доходів (Пкб4).

Для проведення оцінки якості контролю доходів застосовують табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Показники оцінки якості контролю доходів

Показ- ник	Розрахунок показника	Бал	Умова ефективності
1	2	3	4
Пкб1, бал	щорічному аудиту підлягає діяльність всіх структурних підрозділів, що стосується формування доходів. Виконується повний спектр фінансових аудитів, а також піддаються аудиту деякі показники ефективності. Аудит відбувається із дотриманням основних Міжнародних стандартів аудиту: INTOSAI; ISPPIA; ISA .	3	Охоплення сферою застосування аудиту діяльності всіх
	щорічному аудиту підлягає діяльність структурних підрозділів, що стосується формування 50% доходів. Аудит відбувається із дотриманням окремих положень Міжнародних стандартів аудиту: INTOSAI; ISPPIA; ISA. Аудиторські звіти відображають деякі важливі питання	2	структурних підрозділів, що стосується формування доходів та
	аудиту підлягають структурні підрозділи, діяльність яких стосується формування менш ніж 50% доходів. Аудит відбувається із дотриманням окремих положень Міжнародних стандартів аудиту: INTOSAI; ISPPIA; ISA.	1	дотримання основних Міжнародних стандартів аудиту
Пкб2, бал	відсутність порушень щодо формування доходів	3	Відсутність порушень
	наявність фактів не результативного (неефективного) формування доходів, інших порушень	2	
	наявність неефективного, нецільового, неправомірного формування доходів	1	

Продовження табл. 1.8

1	2	3	4
Пкб3, %	П кб3 = $100 \cdot \text{Внц} / \text{В}$, де Внц – сума неефективного, нецільового формування доходів у звітному році В – виконання щодо формування доходів у звітному році		Цільовим показником є значення показника, рівне нулю
	$\text{П кб3} \leq 5$	3	
	$5 < \text{П кб3} < 10$	2	
	$\text{П кб3} \geq 10$	1	
Пкб4, бал	існують докази ефективного та вчасного вжиття заходів за результатами аудиту	3	Цільовим показником є вжиття заходів по рекомендаціях за результатами аудиту
	формальний відгук готується своєчасно, однак існує мало доказів систематичного вжиття заходів у подальшому	2	
	існує недостатньо доказів реагування або вжиття заходів у подальшому	1	

Джерело: сформовано автором на основі [59].

Важливою складовою оцінки ефективності процесів планування і контролю доходів є аналіз надійності та якості звітності (Пзб), що здійснюється шляхом бальної оцінки наступних показників:

- показника, що відображає своєчасність подання річних звітів щодо формування доходу (Пзб1);
- показника, що відображає своєчасність подання квартальних звітів щодо формування доходу (Пзб2);
- показника, що характеризує відображення у річній звітності відомостей про заходи щодо підвищення ефективності формування доходу (Пзб3);
- показника, що характеризує відображення у річній звітності відомостей про результати діяльності (Пзб4).

Для проведення оцінки якості звітності щодо формування доходів застосовують табл. 1.9.

На ефективність планування та контролю доходів впливає ступінь прозорості даних процесів (Ппрб), що характеризується наступними показниками:

- розміщення на офіційному сайті інформації щодо формування доходів (Ппрб1);

Таблиця 1.9

Показники, що характеризують якість звітності щодо формування доходів

Показ-ник	Розрахунок показника (П)	Бал	Умова ефективності
Пзб1, бал	звіти готуються щорічно чи частіше та надаються протягом 12 тижнів після закінчення року (щоквартально чи частіше та надаються протягом 5 тижнів після закінчення кварталу)	3	Цільовим показником є своєчасність подання звітів
	звіти готуються щорічно чи частіше та надаються протягом 16 тижнів після закінчення року(щоквартально та надаються протягом 7 тижнів після закінчення кварталу)	2	
	звіти не готуються зовсім або нерідко готуються із запізненням більш, ніж 16 тижнів (не готуються зовсім або нерідко готуються із запізненням більш, ніж 7 тижнів)	1	
Пзб2, бал	звітність готується щорічно та включає повну інформацію про показники	3	Цільовим показником є повнота інформації поданої в звітності
	звітність готується щорічно, наявна в звітах інформація може не завжди бути повною, проте прогалини не є суттєвими	2	
	у звітах відсутня суттєва інформація, або наявна інформація є неякісною	1	
Пзб3, бал	наявність у річній звітності за звітний рік відомостей про заходи щодо підвищення ефективності формування доходів	3	Цільовим показником є наявність в річній звітності відповідної інформації
	відсутність у річній звітності за звітний рік відомостей про заходи щодо підвищення ефективності формування доходів	1	

Джерело: сформовано автором на основі [59].

– щомісячна публікація (розміщення на офіційному сайті) звітів щодо формування доходів (Ппрб2);

– проведення обговорень щодо формування доходів (Ппрб3) (табл. 1.10).

Отже, вважаємо, що на основі запропонованого методичного підходу підприємства щорічно повинні проводити оцінку ефективності організації та реалізації процесів планування і контролю доходів. Таку оцінку слід проводити у строки, що дозволять розробити та запровадити відповідні превентивні заходи.

Здійснення оцінювання якості планування доходів, ефективності виконання плану доходів, якості контролю доходів, якості звітності та прозорості процесів планування і контролю доходів дозволить забезпечити

керівників та менеджерів усіх рівнів на підприємствах необхідною інформацією для підвищення результативності й ефективності власної діяльності, досягнення поставлених стратегічних і поточних цілей.

Таблиця 1.10

Показники, що характеризують ступінь прозорості процесів планування та контролю доходів

Показник	Розрахунок показника	Бал	Умова ефективності
Ппрб1, бал	рішення про план доходів, звіт про виконання плану доходів, звіт про результати діяльності структурних підрозділів щодо формування доходів за звітний рік розміщено на офіційному сайті	3	Цільовим показником є розміщення на офіційному сайті відповідної інформації
	рішення про план доходів, звіт про виконання плану доходів, звіт про результати діяльності структурних підрозділів щодо формування доходів за звітний рік не розміщено на офіційному сайті	1	
Ппрб2, бал	регулярна публікація звітів щодо формування доходів	3	Цільовим показником є регулярне розміщення на офіційному сайті відповідної інформації
	не систематична публікація звітів щодо формування доходів	2	
	відсутність публікації звітів щодо формування доходів	1	
Ппрб3, бал	регулярне проведення обговорень щодо проекту плану доходів на черговий рік і проекту звіту про виконання плану доходів за звітний рік	3	Цільовим показником є регулярне проведення обговорень
	не систематичне проведення обговорень щодо проекту плану доходів на черговий рік і проекту звіту про виконання плану доходів за звітний рік	2	
	відсутність обговорень щодо проекту плану доходів на черговий рік і проекту звіту про виконання плану доходів за звітний рік	1	

Джерело: сформовано автором на основі [59].

Крім цього, проведення оцінки ефективності процесів планування і контролю доходів на основі запропонованої методики дасть змогу оперативно приймати необхідні управлінські рішення та попереджувати можливі відхилення показників у майбутньому.

Отже, ефективне управління доходами підприємства вимагає системного підходу до оцінювання процесів їх планування, контролю та реалізації. Запропоновані методичні засади дозволяють комплексно оцінювати якість планування доходів, ефективність виконання планових

показників, рівень контролю, надійність звітності та прозорість управлінських процесів. Регулярна оцінка цих аспектів сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, забезпечує стабільність фінансового стану підприємства та створює основу для досягнення стратегічних і поточних цілей.

Впровадження даного підходу дозволяє не лише вчасно реагувати на виявлені недоліки, але й запобігати можливим відхиленням у майбутньому, підвищуючи конкурентоспроможність підприємства на ринку. Таким чином, методика оцінки ефективності управління доходами є важливим інструментом для вдосконалення фінансової діяльності підприємства та забезпечення його сталого розвитку.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління доходами підприємства

Діяльність будь-якого підприємства значною мірою залежить від нормативно-правової бази, яка регулює його взаємодію з державою, іншими суб'єктами господарювання, установами та організаціями. Тому важливим аспектом дослідження питань планування та контролю доходів є аналіз нормативно-правових актів, що регламентують ці процеси.

Нормативна інформація щодо доходів підприємств спрямована на забезпечення таких управлінських функцій, як планування, аналіз і контроль. Особливу роль у цьому відіграє нормативно-правова база, що забезпечує регулювання процесів планування та контролю доходів, адже ці дані часто відображаються у фінансовій звітності підприємств.

Систему нормативно-правового регулювання планування та контролю доходів підприємств можна структурувати за п'ятьма рівнями, кожен із яких охоплює низку документів.

Перший рівень охоплює такі основоположні документи, як Конституція

України, Податковий кодекс України, Господарський кодекс України, Цивільний кодекс України, Закон України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» та інші законодавчі акти. Ці документи формують основні принципи та норми, які є обов'язковими для виконання усіма підприємствами країни.

Конституція України виступає ключовим нормативно-правовим актом, який закріплює права та обов'язки органів управління, підприємств і громадян.

Податковий кодекс України [57], Господарський кодекс України [18] та Цивільний кодекс України є базовими документами, що регламентують аспекти формування та контролю доходів підприємств. Податковий кодекс визначає особливості формування доходів, їх склад і порядок визнання. Наприклад, дохід від реалізації продукції визнається за датою переходу права власності до покупця, а дохід від надання послуг або виконання робіт – за датою оформлення відповідного акту чи іншого підтверджувального документа.

Господарський кодекс України [18] встановлює основи господарської діяльності, сприяючи зростанню ділової активності та розвитку підприємництва. У ньому поняття доходів у багатьох випадках асоціюється з прибутком.

Закон України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» регулює правила ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності. Він визначає правові основи методології обліку, що регулюється Міністерством фінансів України шляхом затвердження національних стандартів бухгалтерського обліку та інших нормативно-правових актів. Важливим принципом, закріпленим цим Законом, є принцип відповідності доходів і витрат, який є обов'язковим для підприємств [66].

II рівень нормативно-правової бази включає укази та розпорядження Президента України, постанови Кабінету Міністрів України та інші нормативно-правові акти, що регламентують процеси планування і контролю

доходів підприємств. До цього рівня належать, зокрема:

- Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2000 р. № 419 «Про порядок подання фінансової звітності», яка встановлює вимоги, порядок і строки подання фінансової звітності юридичними особами незалежно від їх організаційно-правової форми і форми власності [64].

- Положення «Про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 24 травня 1995 р. № 88, яке визначає порядок оформлення, зберігання первинних документів, облікових регістрів та бухгалтерської звітності підприємствами [61].

III рівень нормативно-правового регулювання складають національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку, серед яких:

- НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», що визначає базові правила складання фінансової звітності;

- НП(С)БО 15 «Дохід», що встановлює методологічні принципи обліку доходів і порядок їх розкриття у фінансовій звітності [60].

Ці акти окреслюють методологічні аспекти відображення доходів у бухгалтерському обліку та їх представлення у звітності підприємств.

Слід зазначити, що нормативно-правова база України, яка стосується планування та контролю доходів підприємств, постійно вдосконалюється. Науковці та практики уважно стежать за змінами і доповненнями до відповідних нормативних актів. Наприклад, наказом Міністерства фінансів України № 73 від 11 лютого 2013 р. було затверджено Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку (НП(С)БО) 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», яке замінило раніше чинні Положення (стандарти) бухгалтерського обліку № 1–5.

Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 1 (НП(С)БО № 1) передбачає складання форми № 2 «Звіт про фінансові результати» (або «Звіт про сукупний дохід»). Цей документ містить інформацію про доходи, витрати, фінансові результати та загальний сукупний

дохід підприємства. Відповідно до НП(С)БО № 1, доходи мають відображатися у бухгалтерському обліку та фінансовій звітності в момент їх виникнення, незалежно від фактичного надходження чи оплати грошових коштів.

Методологічні основи формування інформації про доходи підприємства у бухгалтерському обліку та її представлення у фінансовій звітності регламентуються Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку (П(С)БО) 15 «Дохід». Цей стандарт застосовується всіма підприємствами, організаціями та іншими юридичними особами незалежно від їхньої форми власності [60].

Далі розглянемо основні положення та структуру стандарту П(С)БО 15 «Дохід».

Таблиця 1.11

Структура Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 15 «Дохід»

Назва положення	№ пунктів	Змістове наповнення
Визнання та класифікація доходу	пп. 5-20	Містяться критерії визнання доходів від звичайної діяльності, класифікація доходів в обліку за відповідними групами
Оцінка доходу	пп. 21-24	Наведена методика оцінки доходу в бухгалтерському обліку
Розкриття інформації про доходи у примітках до фінансової звітності	пп. 25.1-25.4	Міститься перелік обов'язкових питань, які необхідно розкрити у Примітках до фінансової звітності

Джерело: сформовано автором на основі [60].

У бухгалтерському обліку та фінансовій звітності доходи визнаються в момент їх виникнення, незалежно від фактичного отримання чи виплати грошових коштів. Таким чином, ведення обліку та складання звітності здійснюється за принципом нарахування: доходи реєструються на підставі факту відвантаження продукції, виконання робіт або надання послуг, незалежно від термінів отримання платежів чи їх еквівалентів від покупців або замовників.

Ще одним важливим документом, що регулює умови визнання доходів підприємств, є Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку (МСБО) №18 «Дохід». Цей стандарт застосовується юридичними особами, які відповідно до

чинного законодавства визнаються суб'єктами підприємництва міжнародного рівня, а також організаціями, що складають фінансову звітність за міжнародними стандартами [69].

Четвертий рівень нормативно-правового регулювання процесів планування та контролю доходів включає такі документи, як Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, Методичні рекомендації щодо використання регістрів бухгалтерського обліку та інші нормативно-правові акти та рекомендації Міністерства фінансів і відповідних органів. Ці документи розробляються на основі Положень (стандартів) бухгалтерського обліку (П(С)БО) та забезпечують деталізацію порядку обліку доходів підприємств.

П'ятий рівень нормативно-правового регулювання представлений внутрішніми документами підприємства, які регламентують планування та контроль доходів. До таких документів належать Наказ про облікову політику, План рахунків підприємства, а також різні внутрішні розпорядження та накази, які стосуються організації процесів планування та контролю доходів.

Класифікація нормативно-правового забезпечення процесів планування та контролю доходів підприємств за різними характеристиками відображена на рисунку 1.6.

Нормативно-правове забезпечення процесів планування та контролю доходів підприємства являє собою сукупність нормативних актів і внутрішніх документів, які сприяють ефективному функціонуванню бухгалтерського обліку, фінансової звітності, а також організації планування та контролю доходів підприємства.

Рівень ефективності цих процесів значною мірою залежить від якісного інформаційного забезпечення. У загальному розумінні під інформаційним забезпеченням розуміють наявність необхідної для управління економічними процесами інформації, що зберігається в базах даних інформаційних систем пропонують різні підходи до визначення сутності інформаційного

забезпечення, серед яких:

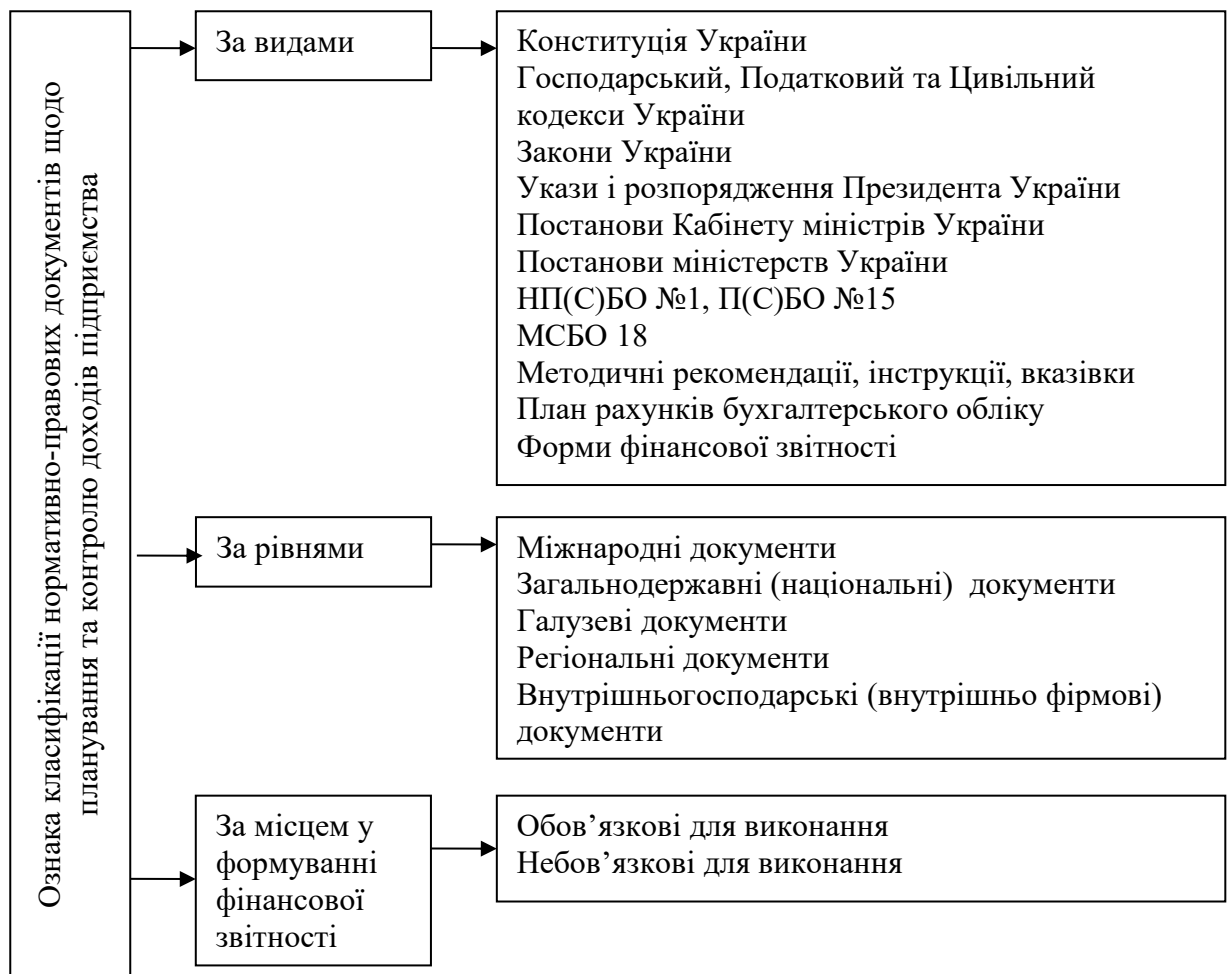


Рис. 1.6. Класифікація нормативно-правових документів щодо планування та контролю доходів підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [62].

1. Як процес інформаційного обслуговування управління.
2. Як комплекс заходів зі створення інформаційного середовища управління.
3. Як сукупність дій, спрямованих на надання необхідної інформації для прийняття управлінських рішень у заданий час, у потрібному місці та в заданій формі.

Різниця цих підходів свідчить про складність питання та відсутність єдиного системного підходу до його вирішення. На нашу думку, інформаційне забезпечення процесів планування та контролю доходів підприємства слід

розглядати як сукупність даних і методів їх обробки, організації, збереження, пошуку та передачі зацікавленим особам у зручній формі відповідно до їх компетенції.

Відповідно до цього визначення, доцільно виділити три основні компоненти системи інформаційного забезпечення:

- Інформаційні ресурси.
- Інформаційні технології.
- Технічні засоби та програмне забезпечення.

Інформаційні ресурси – це впорядкована система документованих даних, знань і відомостей, які призначені для задоволення інформаційних потреб користувачів і можуть бути використані для прийняття рішень.

Джерела інформації для забезпечення процесів планування та контролю доходів підприємства поділяються на дві основні категорії:

1. Дані про зовнішнє середовище, які значно впливають на результати діяльності підприємства. До них належать нормативно-правові акти, результати досліджень і розробок, зокрема від галузевих науково-дослідних інститутів, спеціалізовані інформаційні джерела, власні дослідження підприємства, а також цільові дослідження, проведені спеціалізованими організаціями. Сюди також входять матеріали конференцій, виставок, огляди періодичних видань.

2. Внутрішні облікові та позаоблікові дані, що відображають стан і процеси, які відбуваються в межах підприємства. Зазвичай ці дані представлені у вигляді звітів або первинних документів, оформлених у паперовій формі.

Інформаційні технології, як ключовий елемент інформаційного забезпечення, визначаються як комплекс засобів і методів збору, обробки, зберігання та передачі інформації для користувачів в організаційних системах управління, з використанням сучасної обчислювальної техніки.

Еволюція інформаційних технологій в управлінні підприємствами розпочалася з кінця 1960-х років і триває досі. Цей процес включає розвиток

як існуючих, так і впровадження нових технологій, які сприяють покращенню управління, зокрема в сфері планування та контролю доходів. Серед таких технологій:

- MPS (Master Planning Schedule) – об’ємно-календарне планування.
- MRP (Material Resource Planning) – планування матеріальних ресурсів.
- MRP II (Manufacturing Resource Planning) – планування виробничих ресурсів.
- CRP (Capacity Requirements Planning) – планування потужностей.
- FRP (Finance Requirements Planning) – планування фінансових ресурсів.
- ERP (Enterprise Resource Planning) – управління ресурсами підприємства.
- CRM (Customer Relationship Management) – управління взаємодією з клієнтами.
- SCM (Supply Chain Management) – управління ланцюгами постачань.
- ERP II (Enterprise Resource and Relationship Planning) – управління ресурсами та зовнішніми відносинами підприємства.
- CPM (Common Performance Management) – управління загальною ефективністю підприємства.

Третій елемент системи інформаційного забезпечення – це технічні засоби і програмне забезпечення. Для застосування сучасних інформаційних технологій підприємству потрібне відповідне обладнання, до якого належать комп’ютери, пристрої введення та виведення інформації (друкувальні пристрої, сканери, графопобудовувачі, монітори), пристрої для тривалого зберігання даних, а також мережеве обладнання і канали зв’язку.

Процес введення і виведення даних здійснюється через такі системи:

1. глобальні мережі;
2. корпоративні або локальні комп’ютерні мережі;
3. системи обміну паперовими документами.

При зберіганні інформації необхідно забезпечувати такі її характеристики, як орієнтованість і відповідність історичним даним,

незмінність у часі, а також багаторівневий захист даних.

Технічні засоби можна розподілити на три основні категорії:

1. пристрої для збору, реєстрації, зберігання, обробки, передачі, відображення, виведення та тиражування даних;
2. комп'ютерна техніка різних типів і моделей;
3. обладнання для організаційного забезпечення.

Програмне забезпечення включає набір програм та інструкцій, необхідних для їх використання. До його складу входять:

- Системне програмне забезпечення – програми, що забезпечують функціонування комп'ютерних систем, такі як антивірусне ПЗ, діагностичні програми, операційні системи.
- Спеціалізоване програмне забезпечення – програми, створені для конкретних інформаційних систем.
- Прикладні програмні засоби – програми для роботи з текстами, фінансовими й економічними даними, базами даних, створення презентацій, а також експертні системи й інструменти підтримки прийняття рішень.
- Технічна документація – містить опис задач, алгоритми, економіко-математичні моделі, а також контрольні приклади.

Для планування та контролю доходів підприємств застосовують різноманітні програмні рішення, які поділяються на три групи:

1. електронні таблиці, такі як Microsoft Excel;
2. корпоративні управлінські системи;
3. програмні продукти, створені за індивідуальними замовленнями.

Таким чином, інформаційне забезпечення процесів планування та контролю доходів на підприємстві є багатогранним явищем, яке включає не тільки дані, а й організацію їх збору, обробки, збереження, накопичення та пошуку. Також важливим аспектом є ефективне поширення цієї інформації серед зацікавлених осіб у зручній для них формі. Основними складовими цього забезпечення є: інформаційні технології, інформаційні ресурси, технічні засоби та програмне забезпечення.

Нормативно-правове та інформаційне забезпечення є основою ефективного управління доходами підприємства. Нормативно-правова база визначає основні правові принципи, правила та стандарти, які регулюють процеси планування, контролю та обліку доходів. Це забезпечує підприємства необхідними правовими інструментами для виконання своїх обов'язків перед державою та іншими суб'єктами господарювання. Водночас інформаційне забезпечення є ключовим елементом для організації управлінських процесів, оскільки воно включає системи збору, обробки та аналізу даних, що дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Система інформаційного забезпечення включає в себе як технічні засоби та програмне забезпечення, так і відповідні інформаційні ресурси та технології, що дозволяють забезпечити точність, своєчасність та доступність даних для користувачів. У поєднанні, нормативно-правова та інформаційна складові сприяють формуванню комплексного підходу до управління доходами підприємства, підвищуючи ефективність його діяльності та відповідність законодавчим вимогам.

Висновки до розділу 1

В результаті дослідження теоретичних основ управління доходами підприємства можна зробити наступні висновки.

1. Доход підприємства є основним результатом його господарської діяльності, що відображає економічні вигоди, отримані від використання виробничих ресурсів. Це надходження, які підприємство здобуває через різні види діяльності, такі як виробництво товарів, надання послуг, комерційна та інша діяльність. Визначення доходу є важливим елементом для розуміння фінансових результатів підприємства та ефективного управління ними. Різноманітність видів доходів дозволяє підприємствам адаптувати свої стратегії в залежності від змін у ринковому середовищі та внутрішніх умовах,

що робить управління доходами важливим аспектом для стабільного розвитку та фінансової стійкості підприємства.

2. Управління доходами підприємства є критично важливим елементом фінансового менеджменту, оскільки воно визначає економічну стабільність і ефективність діяльності компанії. Система управління доходами охоплює різноманітні заходи, які спрямовані на планування, моніторинг, аналіз і коригування потоків доходів з метою досягнення максимальних фінансових результатів. Це не лише організація процесу отримання доходу, а й глибокий аналіз його структури, джерел, а також ефективний розподіл та використання цих коштів.

3. Оцінка ефективності управління доходами підприємства є важливою складовою стратегічного управління, оскільки вона дозволяє оцінити, наскільки успішно підприємство досягає своїх фінансових цілей, забезпечує максимальний результат при мінімальних витратах та ефективно використовує доступні ресурси. Управління доходами охоплює широкий спектр діяльності, починаючи від планування доходів до досягнення фінансових показників, що відповідають стратегії розвитку підприємства. Оскільки доходи є основним джерелом фінансування для стабільного функціонування та розвитку підприємства, їх ефективне управління вимагає наявності системи оцінки, яка дозволить контролювати поточні фінансові показники та вчасно виявляти відхилення від планових результатів. Тому методичні підходи до оцінки ефективності управління доходами мають особливу важливість, оскільки вони дають змогу об'єктивно оцінити ступінь досягнення фінансових цілей підприємства і слугують основою для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

4. Нормативно-правове забезпечення є основою для ефективного управління доходами підприємства, оскільки воно визначає порядок обліку, планування та контролю фінансових результатів підприємства. Правильне і своєчасне застосування нормативних актів, таких як закони, постанови, стандарти бухгалтерського обліку та інші регулюючі документи, забезпечує

відповідність діяльності підприємства законодавчим вимогам та сприяє належному виконанню фінансових зобов'язань.

5. Інформаційне забезпечення є невід'ємною складовою системи управління доходами. Воно включає в себе необхідні дані, що стосуються не лише внутрішньої діяльності підприємства, а й зовнішнього середовища, що має безпосередній вплив на доходи. Ефективне використання інформаційних технологій та технічних засобів дає змогу забезпечити належну організацію обробки, зберігання і поширення інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Загалом, ефективне нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління доходами підприємства є основою для забезпечення його фінансової стабільності та стратегічного розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЕКСПЛУАТАЦІЯ ШТУЧНИХ СПОРУД» ЖИТОМИРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Комунальні підприємства утворюються органами місцевого самоврядування, оперують бюджетними коштами та майном територіальної громади, а їхня діяльність спрямована переважно на забезпечення окремих соціальних потреб.

Комунальне підприємство «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради (далі – КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР) є організацією, що належить територіальній громаді м. Житомира. Засновником підприємства є Житомирська міська рада, яка представляє інтереси громади.

Юридична особа КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР, код ЄДРПОУ 01473717, було зареєстровано 03.12.1992 р. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 1 246 100,00. Адреса підприємства: 10031, м. Житомир, вул. Тараса Бульби-Боровця, 24.

У своїй діяльності підприємство керується Конституцією України, чинними законами, іншими нормативно-правовими актами, рішеннями Житомирської міської ради, розпорядженнями міського голови та рішеннями виконавчого комітету міської ради, а також своїм Статутом.

Основною метою підприємства є отримання прибутку через здійснення різних видів діяльності, зокрема виробничої, торговельної, посередницької, зовнішньоекономічної діяльності, виконання робіт та надання послуг.

Основні напрямки діяльності підприємства включають:

- будівництво та ремонт зливної та господарсько-фекальної каналізації та водопровідних мереж;
- ремонт і прибирання мостів та шляхопроводів;
- виконання земляних робіт;
- проведення будівельно-монтажних робіт;
- надання послуг автотранспортом та механізмами для юридичних та фізичних осіб;
- здача в оренду приміщень і територій підприємства;
- ремонт та технічне обслуговування транспортних засобів для юридичних та фізичних осіб;
- виконання інших робіт та надання послуг, що відповідають законодавству України та Статуту підприємства.

Класифікаційні ознаки КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Класифікаційні ознаки КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР

Назва	Комунальне підприємство «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради
Скорочена назва	КП ЕШС
Місцезнаходження	Україна, 10031, м. Житомир, вул. Тараса Бульби-Боровця, 24
Організаційно-правова форма	Комунальне підприємство
Код ЄДРПОУ	01473717
Розмір статутного капіталу	1047100 грн
Види діяльності	42.99 Будівництво інших споруд 43.21 Електромонтажні роботи 37.00 Каналізація, відведення й очищення стічних вод
Контактна інформація	Тел.: (0412) 26-07-54; (0412) 26-25-65 E-mail: kpshtuchni_sporydu@ukr.net

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Як юридична особа, підприємство набуває прав і обов'язків з моменту його державної реєстрації. Воно працює за принципом госпрозрахунку, самофінансування та самокупності.

Підприємство має самостійний баланс, а також розрахункові, валютні та інші рахунки в банках. Володіє печаткою, штампами, бланками, знаком для товарів і послуг, власною емблемою та іншою атрибутикою юридичної особи. Підприємство відповідає за свої зобов'язання в межах свого майна відповідно до законодавства України.

Управління комунальним підприємством від імені територіальної громади м. Житомира здійснює засновник – Житомирська міська рада. Органом, що управляє майном підприємства, є виконавчий комітет Житомирської міської ради, а також директор підприємства. За рішенням засновника на підприємстві може бути створена Наглядова рада, яка працює відповідно до Положення, затвердженого засновником.

Поточне управління підприємством здійснюється директором, якого призначає міський голова на основі укладеного контракту. Директор підприємства має право самостійно вирішувати питання його діяльності, за винятком тих, що відповідно до Статуту підприємства належать до компетенції засновника та органу управління майном.

Організаційна структура КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР наведена на рис. 2.1.

Директор КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР є єдиним керівником, якому підпорядковуються всі основні структурні одиниці підприємства. Підпорядкованість чітко визначена: кожен працівник або підрозділ має лише одного безпосереднього керівника, що забезпечує однозначність вказівок та розпоряджень.

Певні напрямки діяльності підприємства (технічні, фінансові, кадрові) виділені в окремі функціональні підрозділи, які мають спеціалізованих керівників (головний інженер, головний бухгалтер, інспектор з кадрів). Функціональні керівники відповідають за виконання завдань у межах своєї компетенції. У структурі розподілені функції між різними рівнями керівництва: стратегічні рішення приймає директор, а оперативні завдання виконують заступники, головний інженер, керівники ділянок та інші

посадові особи.

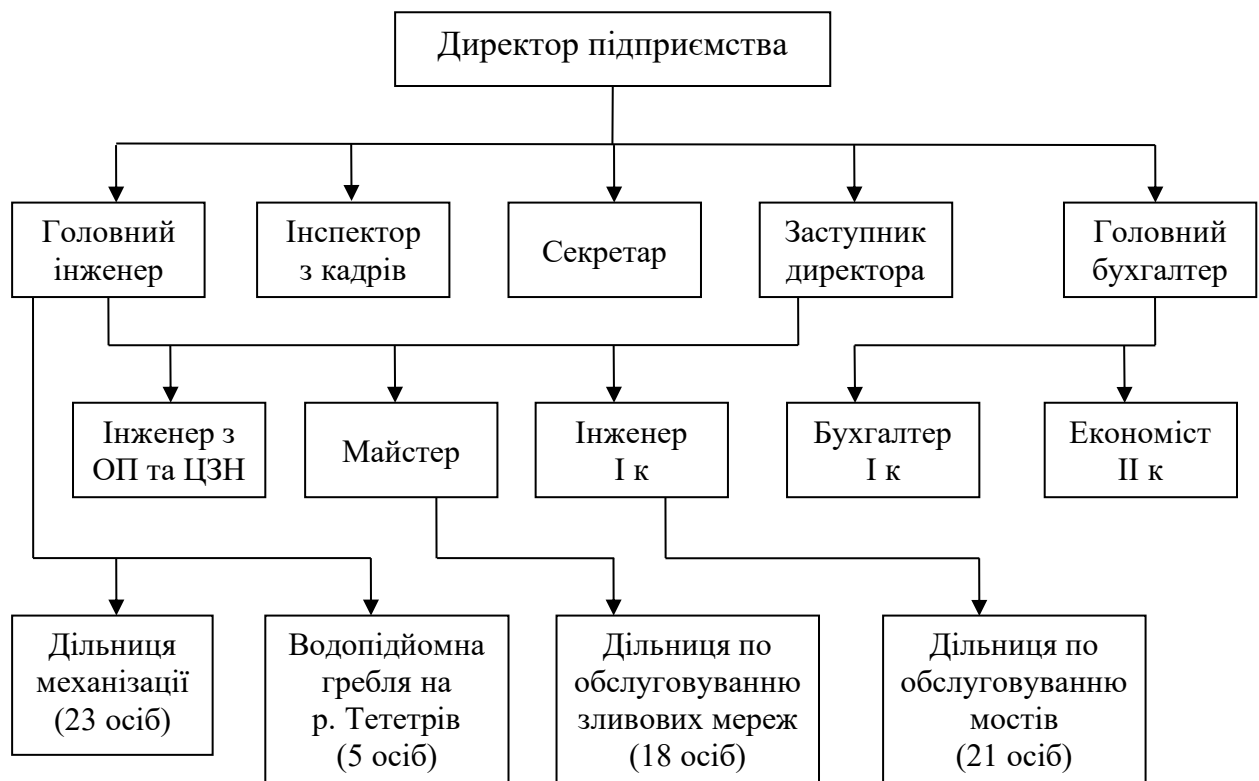


Рис. 2.1. Організаційна структура Комунального підприємства
«Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради

Джерело: складено автором за даними підприємства.

На сьогодні КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР обслуговує 84,8 км колекторів зливної каналізації та 160 км зливної мережі, а також очисні споруди Північно-Західного району. Підприємство відповідає за розміщення та обслуговування 16 біотуалетів, утримання шахтних колодязів загального користування, а також забезпечує нагляд за 16 мостами і шляхопроводами та 4 пішохідними доріжками.

Завданням підприємства є також впорядкування прибережних захисних смуг та очищення русел річок Тетерів, Кам'янка і Путятинка. Вони проводять заходи для захисту міста від підтоплення та затоплення, а також утримують геологічні пам'ятки природи місцевого значення, зокрема скелі «Чотири брати» та «Голова Чацького».

Підприємство є балансоутримувачем водопідйомної греблі, здійснює

постійне спостереження за водосховищем та греблею, а також надає послуги з промивки та прочистки каналізаційно-злизових мереж і відкачування нечистот.

Дані щодо чисельності працівників, рівня і динаміки їх продуктивності і оплати праці наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники використання персоналу КП «Експлуатація штучних споруд»
ЖМР за 2021-2023 рр.

Показник	Рік			Зміна 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+/-	%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	70	70	69	-1	-1,43
Витрати на оплату праці персоналу, тис. грн	10368	11102	12744	2376	22,92
Річний рівень оплати праці персоналу, тис. грн. / особу	148,11	158,60	184,70	36,58	24,70
Річний рівень продуктивності праці персоналу, тис. грн. / особу	232,17	330,44	317,17	85,00	36,61
Коефіцієнт співвідношення темпів росту продуктивності праці і темпів росту оплати праці персоналу	1,07	1,32	1,48	0,41	

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

З даних табл. 2.2 видно, що на КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР у 2023 році працює 69 осіб, що на 1 особу, або на 1,43 % менше проти 2021 року.

Збільшення витрат на оплату праці на 2 376 тис. грн (на 22,92%) є позитивним сигналом, оскільки це вказує на зростання заробітних плат, що може бути пов'язано з підвищенням кваліфікації працівників або інфляційними процесами.

Підвищення річного рівня оплати праці з 148,11 тис. грн до 184,70 тис. грн на людину (збільшення на 24,7%) також є позитивним результатом, що може свідчити про покращення умов праці або підвищення заробітних плат відповідно до економічної ситуації.

Продуктивність праці (враховуючи інші доходи) зросла з 232,17 тис. грн до 317,17 тис. грн на людину, що означає збільшення на 36,61% за період 2021-2023 років. Це свідчить про підвищення ефективності праці, що може бути результатом кращого використання ресурсів або підвищення кваліфікації працівників. Коефіцієнт співвідношення темпів росту продуктивності праці і темпів росту оплати праці: Коефіцієнт зріс з 1,07 до 1,48, що свідчить про те, що продуктивність праці зростала швидше, ніж витрати на оплату праці. Це є позитивним фактором, оскільки це вказує на зростання ефективності без значного збільшення витрат.

Отже, КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР вдало збільшило продуктивність праці на тлі зростання витрат на оплату праці, що є позитивним результатом для ефективності управління. Зменшення чисельності працівників на 1,43% при зростанні продуктивності вказує на оптимізацію роботи і підвищення ефективності. Збільшення витрат на оплату праці при високих темпах росту продуктивності є позитивним знаком, оскільки це демонструє ефективне використання фінансових ресурсів та підвищення результативності діяльності підприємства.

Дані щодо використання основних засобів КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники використання основних засобів КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР за 2021-2023 рр.

Показник	Рік			Зміна 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+/-	%
Балансова вартість основних засобів, тис. грн.	40233	40759	38454	-1779	-4,42
Сума зносу основних засобів, тис. грн.	12158	20643	23 741	11583	95,27
Ступінь зносу основних засобів, %	23,2	33,6	0,6	-22,58	-97,33
Ступінь придатності основних засобів, %	76,8	66,4	0,4	-76,42	-99,50
Фондовіддача основних засобів, грн	0,41	0,57	0,05	-0,36	-87,18
Фондомісткість основних засобів, грн	2,43	1,75	19,03	16,60	683,23

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Аналіз показників використання основних засобів КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР за 2021–2023 роки свідчить про значні зміни у стані та ефективності використання основних засобів.

У 2023 році балансова вартість основних засобів зменшилася на 1 779 тис. грн (або 4,42%) порівняно з 2021 роком. Це може бути наслідком списання застарілого обладнання або недостатніх інвестицій у придбання нових активів.

Знос основних засобів зріс майже вдвічі — на 11 583 тис. грн (95,27%), що вказує на старіння активів і необхідність їх оновлення.

У 2023 році ступінь зносу становив лише 0,6%, що є суттєвим зниженням на 22,58% порівняно з 2021 роком. Це може свідчити про некоректність даних або про суттєву зміну підходів до оцінки зносу.

Показник придатності знизився з 76,8% до 0,4%, що є критичним погіршенням на 76,42%. Це може бути результатом фізичного та морального старіння основних засобів.

Фондовіддача основних засобів значно знизилася: фондовіддача впала з 0,41 грн у 2021 році до 0,05 грн у 2023 році (зменшення на 87,18%). Це вказує на низьку ефективність використання основних засобів.

Показник фондомісткості зріс з 2,43 грн у 2021 році до 19,03 грн у 2023 році (зростання на 683,23%). Це означає, що для отримання одиниці продукції потрібна більша вартість основних засобів, що свідчить про значне зниження їх ефективності.

Отже, основні засоби підприємства перебувають у критичному стані, що потребує негайних заходів для їх оновлення або модернізації. Значне зростання суми зносу та зниження придатності свідчить про старіння обладнання, яке може негативно вплинути на здатність підприємства виконувати свої завдання. Зниження фондовіддачі та зростання фондомісткості вказують на низьку ефективність використання основних засобів, що може обмежувати конкурентоспроможність підприємства.

Для стабілізації ситуації необхідно провести аудит основних засобів, визначити пріоритетні напрямки модернізації та розробити план інвестицій

для оновлення матеріально-технічної бази.

Дані щодо показників використання оборотних засобів КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР наведені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники використання оборотних засобів КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР за 2021-2023 рр.

Показник	Рік			Зміна 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+/-	%
Вартість оборотних засобів, тис. грн.	922	984	1912	990	107,38
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,96	1,47	1,44	-0,52	-26,69
Тривалість одного обороту оборотних засобів, днів	183,63	245,41	250,49	66,86	36,41
Коефіцієнт закріплення оборотних засобів	23,8	151,8	158,2	134,4	564,71
Вивільнення, додаткова потреба в оборотних засобах	922	984	1912	990	107,38

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Аналіз показників використання оборотних засобів КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР за 2021–2023 роки виявляє наступні тенденції.

Вартість оборотних активів зросла на 990 тис. грн, або на 107,38%, порівняно з 2021 роком. Це свідчить про збільшення обсягу ресурсів, залучених у поточну діяльність підприємства. Зростання може бути зумовлене інфляційними процесами, необхідністю закупівлі додаткових матеріалів чи збільшенням обсягу діяльності.

Коефіцієнт знизився з 1,96 у 2021 році до 1,44 у 2023 році, що означає уповільнення обертання оборотних засобів на 26,69%. Це вказує на зниження ефективності їх використання, що може призводити до затримок у забезпеченні ресурсами та зростання витрат.

Тривалість обороту зросла на 66,86 днів (або на 36,41%) і у 2023 році становила 250,49 днів. Це означає, що підприємство потребує більше часу для реалізації одного циклу використання оборотних засобів, що може негативно впливати на ліквідність і швидкість отримання доходів.

Коефіцієнт суттєво зріс із 23,8 у 2021 році до 158,2 у 2023 році (на

564,71%). Це свідчить про значно більший обсяг оборотних засобів, необхідний для забезпечення одиниці продукції, що може бути ознакою низької ефективності використання ресурсів.

Додаткова потреба в оборотних засобах зросла на 990 тис. грн (107,38%), що співвідноситься зі зростанням їх вартості. Зростання вартості оборотних засобів свідчить про збільшення обсягу ресурсів, однак ефективність їх використання знизилася, що видно зі зменшення коефіцієнта оборотності та зростання тривалості обороту. Збільшення тривалості одного обороту свідчить про уповільнення операційного циклу, що може бути викликано недостатньо ефективним плануванням чи управлінням запасами. Значне зростання коефіцієнта закріплення оборотних засобів вказує на необхідність їх оптимізації та зменшення зайвих запасів.

Для покращення ситуації підприємству рекомендується впроваджувати сучасні підходи до управління оборотними засобами, зокрема автоматизувати облік, оптимізувати запаси, а також прискорити розрахунки з постачальниками і клієнтами. Це сприятиме зменшенню тривалості обороту та покращенню ліквідності.

Узагальнюючи результати аналізу організаційно-управлінської діяльності КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР за 2021–2023 роки, можна зробити такі висновки:

На підприємстві функціонує лінійна система управління, яка виявилася ефективною для його роботи. Політика управління персоналом демонструє високий рівень ефективності, що підтверджується стабільним зростанням продуктивності праці.

Управління основними засобами показує позитивні результати, оскільки ефективність використання цих активів протягом аналізованого періоду зросла. Водночас слід зазначити, що спостерігається певне погіршення технічного стану основних засобів. Управління оборотними засобами вимагає вдосконалення, оскільки їх ефективність має тенденцію до зниження.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Оцінка теперішнього та прогнозного фінансового стану підприємства, а також його фінансових результатів, які відображаються через такі показники, як фінансова стійкість, платоспроможність, ділова активність, рентабельність тощо, є ключовим фактором забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства. Це є основою для прийняття ефективних управлінських рішень, що впливають на конкурентоспроможність підприємства та його позиції на ринку.

Фінансово-економічний стан підприємства можна оцінити через систему показників, які відображають обсяг, структуру та ефективність використання фінансових ресурсів. Проведення аналізу фінансового стану є важливим елементом управлінського процесу, що сприяє оптимальному розподілу та раціональному використанню ресурсів організації.

Для аналізу фінансово-економічного стану підприємства використовуються різні підходи, зокрема: метод коефіцієнтів, інтегральний аналіз, рівноважний підхід та інші. Кожен із цих методів дозволяє отримати комплексну оцінку ефективності функціонування підприємства та визначити напрями його подальшого розвитку.

Розпочнемо оцінку з аналізу основних економічних показників господарської діяльності КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР у таблиці 2.5. Аналіз основних економічних показників господарської діяльності КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР за 2021-2023 роки

Чистий дохід за три роки зріс на 35,48% (+545 тис. грн.), що свідчить про збільшення обсягу реалізованих послуг. Валовий прибуток зріс на 63,83% (+180 тис. грн.), демонструючи покращення операційної ефективності підприємства. Операційний збиток зменшився на 50,27% (+94 тис. грн.), що свідчить про часткове подолання проблем у внутрішньому управлінні витратами. Чистий прибуток зріс на 14,46% (+12 тис. грн.), що є позитивним сигналом для фінансової стабільності підприємства.

Таблиця 2.5

Основні економічні показники господарської діяльності КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР у 2021-2023 роках

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+/-	%
1. Чистий дохід, тис. грн.	1 536,00	1 398,00	2 081,00	545,00	35,48
2. Валовий прибуток, тис. грн.	282,00	247,00	462,00	180,00	63,83
3. Операційний прибуток, тис. грн.	-187,00	-160,00	-93,00	94,00	-50,27
4. Чистий прибуток, тис. грн.	83,00	45,00	95,00	12,00	14,46
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	70	70	69	-1	-1,43
6. Середньорічна вартість: - необоротних активів, тис. грн.	42655,50	44570,00	44093,50	1438,00	3,37
- в т.ч. основних засобів, тис. грн.	39874,50	40496,00	39606,50	-268,00	-0,67
- оборотних активів, тис. грн.	783,50	953,00	1448,00	664,50	84,81
7. Фондовіддача	0,04	0,03	0,05	0,01	36,40
8. Фондомісткість	25,96	28,97	19,03	-6,93	-26,69
9. Фондоозброєність, тис. грн./особу.	569,64	578,51	574,01	4,37	0,77
10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,96	1,47	1,44	-0,52	-26,69
11. Продуктивність праці, тис. грн./особу.	21,94	19,97	30,16	8,22	37,45
12. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	13216,67	15171,43	12521,74	-694,93	-5,26
13. Рентабельність господарської діяльності, %	5,40	3,22	4,57	-0,84	-15,52

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Але рентабельність господарської діяльності знизилася на 15,52% (-0,84 в.п.), що свідчить про низьку дохідність підприємства.

Продуктивність праці підвищилася на 37,45% (+8,22 тис. грн./особу), що демонструє ефективніше використання трудових ресурсів. Середньомісячна заробітна плата працівників зменшилася на 5,26% (-694,93 грн.), що негативно впливає на мотивацію персоналу.

Оборотні активи зросли на 84,81% (+664,5 тис. грн.), що вказує на посилення фінансової бази для забезпечення господарської діяльності. Коефіцієнт оборотності оборотних активів зменшився на 26,69% (-0,52), що вказує на зниження ефективності використання оборотних активів.

Фондовіддача зросла на 36,40% (+0,01), але її абсолютний рівень (0,05)

залишається низьким. Фондомісткість знизилася на 26,69% (-6,93 грн.), хоча це свідчить про збільшення ефективності використання основних засобів, але в контексті невисоких показників продуктивності може свідчити про надлишкові потужності.

КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР демонструє позитивну динаміку в таких ключових показниках, як чистий дохід, валовий прибуток та продуктивність праці, що є позитивними сигналами для майбутнього розвитку. Незважаючи на зменшення операційного збитку, рентабельність залишається низькою, що вимагає подальшого скорочення витрат та підвищення ефективності.

КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР варто звернути увагу на зростання витрат та зниження оборотності активів, щоб забезпечити стабільність фінансового стану. Скорочення середньомісячної заробітної плати може свідчити про ризики втрати кваліфікованих працівників, що потребує вирішення.

Для покращення фінансово-економічного стану підприємства рекомендується зосередитися на підвищенні рентабельності діяльності, оптимізації використання оборотних і необоротних активів, а також на покращенні управління персоналом.

Оцінювання динаміки та складу активів КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР проведено за даними табл. 2.6.

З даних табл. 2.6 видно, що за період 2021-2023 років загальна величина активів підприємства збільшилася на 37 тис. грн. або на 0,08% і склала 44860 тис. грн. Це стало наслідком таких змін, як зменшення величини необоротних активів підприємства на 953 тис. грн. або на 2,17% і збільшення величини оборотних активів на 990 тис. грн., або на 107,38%.

Загальний обсяг необоротних активів КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР за 2021-2023 рр. знизився на 953 тис. грн. (-2,17%), що свідчить про поступове скорочення основних засобів і нематеріальних активів.

Таблиця 2.6

Динаміка активів КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР за 2021-2023 рр.,
тис. грн.

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	П. с.
Необоротні активи, в т.ч.:	43901	97,94	45239	97,87	42948	95,74	-953	-2,17	-2,21
Нематеріальні активи	10	0,02	6	0,01	2	0,00	-8	-80,00	-0,02
Основні засоби	40233	89,76	40759	88,18	38454	85,72	-1779	-4,42	-4,04
Оборотні активи, в т.ч.:	922	2,06	984	2,13	1912	4,26	990	107,38	2,21
Запаси	330	0,74	250	0,54	1028	2,29	698	В 2,1 р.б.	1,56
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	132	0,29	150	0,32	133	0,30	1	0,76	0,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	66	0,15	26	0,06	25	0,06	-41	-62,12	-0,09
Грошові кошти та їх еквіваленти	308	0,69	311	0,67	533	1,19	225	73,05	0,50
Інші оборотні активи	34	0,08	75	0,16	137	0,31	103	В 3,0 р.б.	0,23
Разом	44823	100	46223	100	44860	100	37	0,08	0,00

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Нематеріальні активи зменшилися на 80% (-8 тис. грн.), що свідчить про списання або знецінення таких активів. Основні засоби скоротилися на 1 779 тис. грн. (-4,42%), що може бути пов'язано із зносом, вибуттям або недостатністю інвестицій в оновлення основних засобів.

Оборотні активи КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР за 2021-2023 рр. значно зросли — на 990 тис. грн. (+107,38%), що позитивно впливає на ліквідність підприємства. Запаси збільшилися на 698 тис. грн. (+211,52%), що

свідчить про накопичення матеріальних ресурсів, можливо, з метою підготовки до підвищеного обсягу робіт. Грошові кошти та їх еквіваленти зросли на 225 тис. грн. (+73,05%), що вказує на покращення короткострокової платоспроможності. Інші оборотні активи зросли на 103 тис. грн. (+302,94%), що демонструє диверсифікацію структури короткострокових ресурсів. Інша поточна дебіторська заборгованість скоротилася на 62,12% (-41 тис. грн.), що може свідчити про ефективніше управління дебіторською заборгованістю.

Скорочення необоротних активів за 2021-2023 рр. свідчить про недостатній рівень інвестицій у довгострокові активи, що може негативно вплинути на виробничі можливості у майбутньому.

Зростання оборотних активів, особливо запасів і грошових коштів, є позитивним фактором для забезпечення короткострокової ліквідності підприємства.

Сумарна вартість активів КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР у 2023 році майже не змінилася порівняно з 2021 роком (+37 тис. грн., або +0,08%), що свідчить про стабільність загального обсягу ресурсів підприємства. Загальна стабільність активів свідчить про відсутність суттєвих змін у загальному обсязі ресурсів, але спостерігається зміщення структури активів у бік підвищення частки оборотних активів.

Отже, вважаємо, що політика управління активами КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР загалом є результативною, хоча й потребує вдосконалення, зокрема в частині управління основними засобами.

Дані щодо динаміки пасивів КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР наведені в табл. 2.7.

З даних табл. 2.7 видно, що у 2023 році проти 2021 року величина власного капіталу підприємства зменшилася на 2013 тис. грн., або на 5,03% і склала 38006 тис. грн. Що є наслідком зменшення величини додаткового капіталу на 2084 тис. грн., або на 5,41%.

Таблиця 2.7

Динаміка пасивів КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР за 2021-2023 рр.,
тис. грн.

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	П. с.
Власний капітал, в т.ч.:	40019	89,28	40514	87,65	38006	84,72	-2013	-5,03	-4,56
Статутний капітал	6596	14,72	6596	14,27	6596	14,70	0	0,00	-0,01
Додатковий капітал	38 517	85,93	38 989	84,35	36 433	81,21	-2084	-5,41	-4,72
Нерозподілений прибуток	-3988	-8,90	-3965	-8,58	-3917	-8,73	71	-1,78	0,17
Неоплачений капітал	1106	2,47	1106	2,39	1106	2,47	0	0,00	0,00
Поточні зобов'язання в т.ч.:	4804	10,72	5709	12,35	6854	15,28	2050	42,67	4,56
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	11	0,02	0	0,00	6	0,01	-5	-45,45	-0,01
Поточні зобов'язання за розрахунками	21	0,05	0,00	0,00	146	0,33	125	595,24	0,28
Інші поточні зобов'язання	0,00	0,00	48	0,10	2	0,00	2	100	0,00
Разом	44823	100	46223	100	44860	100	37	0,08	0,00

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

У 2023 році власний капітал КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР знизився на 2 013 тис. грн (-5,03%), що призвело до зменшення його частки в загальній структурі пасивів із 89,28% у 2021 році до 84,72% у 2023 році. Статутний капітал залишився незмінним на рівні 6 596 тис. грн, що свідчить про відсутність змін у розмірі зареєстрованого капіталу. Додатковий капітал зменшився на 2 084 тис. грн (-5,41%), що вказує на зниження фінансових резервів підприємства.

Нерозподілений прибуток незначно покращився, збільшившись на 71

тис. грн (+1,78%), проте залишався негативним (-3 917 тис. грн), що свідчить про непокриті збитки підприємства за минулі роки. Неоплачений капітал залишився незмінним, що не вплинуло на структуру власного капіталу.

У 2023 році поточні зобов'язання КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР значно зросли на 2 050 тис. грн (+42,67%), що вказує на збільшення боргів і зобов'язань, зокрема, за рахунок збільшення поточних зобов'язань за розрахунками.

Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги знизилася на 5 тис. грн (-45,45%), що свідчить про скорочення боргів підприємства перед постачальниками. Поточні зобов'язання за розрахунками збільшилися на 125 тис. грн (+595,24%), що може вказувати на збільшення розрахунків за податками або іншими поточними зобов'язаннями. Інші поточні зобов'язання зросли на 48 тис. грн (100%), але їхня частка в загальній структурі залишалася незначною.

Загальний обсяг пасивів КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР в 2023 році залишився практично незмінним (+37 тис. грн, або +0,08%), що означає стабільність структури фінансування підприємства, незважаючи на зниження власного капіталу. Структура пасивів змінилася в бік зростання частки поточних зобов'язань, що на даний момент становить 15,28% у 2023 році, порівняно з 10,72% у 2021 році. Це вказує на зростання короткострокових зобов'язань і може сигналізувати про більший тиск на платоспроможність підприємства.

Зменшення власного капіталу та збільшення частки поточних зобов'язань є негативними тенденціями, оскільки вони можуть свідчити про зниження фінансової стабільності КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР та його здатності покривати довгострокові зобов'язання.

Зниження додаткового капіталу вказує на використання фінансових резервів, що також може негативно вплинути на здатність КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР фінансувати нові проекти або забезпечити стабільність на майбутнє.

КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР необхідно працювати над стабільністю власного капіталу і знижувати поточні зобов'язання через поліпшення платоспроможності та оптимізацію фінансування, щоб забезпечити більш стабільний фінансовий стан в майбутньому.

Враховуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що політика управління пасивами КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР є ефективною, хоча потребує вдосконалення, зокрема в управлінні кредиторською заборгованістю.

Оцінка фінансової ліквідності підприємства є критично важливою для визначення здатності організації своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання. Ці показники є важливим індикатором платоспроможності підприємства та визначають його можливості для подальшого функціонування.

Для аналізу фінансової ліквідності зазвичай використовуються такі коефіцієнти: коефіцієнт загальної фінансової ліквідності, коефіцієнт проміжної ліквідності та коефіцієнт абсолютної ліквідності. Проблеми з цими показниками можуть свідчити про кризову ситуацію на підприємстві, яка може призвести до неплатоспроможності. Недостатня ліквідність є серйозною загрозою і вимагає особливої уваги в короткостроковому фінансовому управлінні підприємством.

Отже, здатність своєчасно виконувати поточні зобов'язання має прямий вплив на оцінку ефективності діяльності підприємства та його фінансову стабільність.

Оцінювання ліквідності КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР проведено шляхом застосування показників, які містяться у табл. 2.8.

З даних табл. 2.8 видно, що протягом 2021-2023 років підприємство є низьколіквідним, хоча у динаміці відповідні показники мають тенденцію до зростання.

Таблиця 2.8

Показники оцінки ліквідності КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР за 2021-2023 рр.

Показник	Рік			Зміна 2023 р. до 2021 р., +/-
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,19	0,17	0,28	0,09
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,01	0,10	0,11	0,10
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,05	0,08	0,01
Чистий оборотний капітал	-3882	-4725	-4942	-1060,00
Частка оборотних активів в загальній сумі активів, %	2,06	2,13	4,26	2,21

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Оцінка ліквідності КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР за 2021-2023 роки показує наступні результати.

Коефіцієнт загальної ліквідності збільшився з 0,19 у 2021 році до 0,28 у 2023 році, що є позитивною тенденцією. Зміна в 0,09 означає, що підприємство стало більш здатним покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок наявних активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також збільшився з 0,01 у 2021 році до 0,11 у 2023 році, що є значним поліпшенням (збільшення на 0,10). Це вказує на покращення можливості підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання без необхідності реалізовувати інвентар або основні засоби.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс з 0,06 у 2021 році до 0,08 у 2023 році, що свідчить про невелике покращення ситуації з покриттям зобов'язань підприємства найбільш ліквідними активами. Зміна на 0,01 є незначною, але вказує на поступове покращення ліквідності.

Чистий оборотний капітал залишався від'ємним протягом всіх трьох років, збільшуючи своє від'ємне значення з -3882 тис. грн у 2021 році до -4942 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про те, що підприємство має недостатньо оборотних активів для покриття своїх поточних зобов'язань, що є негативним фактором.

Частка оборотних активів в загальній сумі активів зросла з 2,06% у 2021 році до 4,26% у 2023 році, що вказує на покращення в розподілі активів, з більшим акцентом на оборотні активи. Зміна на 2,21% є позитивною, оскільки вказує на збільшення частки активів, які можуть бути швидко використані для покриття поточних зобов'язань.

Таким чином, загальна ліквідність КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР покращилася, що свідчить про підвищену здатність погашати короткострокові зобов'язання. Однак, наявність від'ємного чистого оборотного капіталу є серйозною проблемою, яка вимагає уваги в управлінні фінансами. Підвищення частки оборотних активів в загальній сумі активів є позитивним, але залишкові проблеми з ліквідністю потребують уваги для забезпечення платоспроможності підприємства в майбутньому.

Щодо фінансової стабільності КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР, то відповідні дані містяться в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Показники оцінки фінансової стабільності КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР за 2021-2023 рр.

Показник	Рік			Зміна 2023 р. до 2021р., +/-
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт автономії	0,89	0,88	0,85	-0,04
Маневреність робочого капіталу	-0,09	-0,05	-0,21	-0,12
Коефіцієнт фінансової залежності	1,12	1,14	1,18	0,06
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,10	-0,12	-0,13	-0,03
Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань	8,33	7,10	5,55	-2,78
Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,81	-0,83	-0,72	0,09

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

З даних табл. 2.9 видно, що у 2023 році КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР є фінансово залежним – коефіцієнт фінансової залежності має високе значення (1,18). Разом з тим, проти 2021 року зазначений показник

збільшився – на 0,06 пунктів, що свідчить про погіршення даного статусу.

Коефіцієнт автономії знизився з 0,89 у 2021 році до 0,85 у 2023 році. Це свідчить про поступове зменшення частки власних коштів у структурі фінансування підприємства. Зниження на 0,04 вказує на певне підвищення залежності від зовнішнього фінансування, що може зменшити фінансову стійкість КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР.

Маневреність робочого капіталу погіршилась, змінившись з -0,09 у 2021 році до -0,21 у 2023 році. Це показує, що підприємство не має достатнього маневру для швидкого використання своїх поточних активів для покриття зобов'язань. Зниження на 0,12 є негативним сигналом, що вказує на проблеми з оперативним управлінням капіталом.

Коефіцієнт фінансової залежності збільшився з 1,12 у 2021 році до 1,18 у 2023 році. Це вказує на зростання залежності підприємства від зовнішнього фінансування, тобто на збільшення частки позикових коштів у загальній структурі капіталу. Збільшення на 0,06 може свідчити про більший ризик у разі змін на ринку або при підвищенні вартості позик.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу знизився з -0,10 у 2021 році до -0,13 у 2023 році, що вказує на зменшення здатності підприємства маневрувати своїм власним капіталом. Це також є негативним фактором, оскільки показує, що підприємство має обмежену можливість використовувати власні кошти для фінансування своєї діяльності.

Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань знизилося з 8,33 у 2021 році до 5,55 у 2023 році. Це свідчить про зменшення фінансової стабільності підприємства, оскільки менша частка власних коштів покриває поточні зобов'язання. Зменшення на 2,79 вказує на погіршення фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт фінансової стабільності покращився з -0,81 у 2021 році до -0,72 у 2023 році, збільшившись на 0,09. Це вказує на певне поліпшення фінансової стабільності підприємства, хоча показник все ще негативний.

Загалом, зниження коефіцієнтів автономії та маневреності робочого

капіталу, а також збільшення коефіцієнта фінансової залежності свідчать про зниження фінансової незалежності КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР та зростаючий ризик, пов'язаний з використанням позикових коштів.

Погіршення співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань вказує на зменшення фінансової стійкості підприємства.

Незважаючи на покращення коефіцієнта фінансової стабільності, загальна тенденція свідчить про потребу в удосконаленні стратегії фінансування та управління капіталом для зменшення фінансових ризиків.

Тому керівництву підприємства рекомендуємо звернути увагу на дану ситуацію і вжити відповідних заходів щодо її стабілізації.

Загальний висновок про господарську діяльність та фінансовий стан КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР за 2021-2023 роки свідчить про певну стабільність та наявність позитивних змін у діяльності підприємства, але також вказує на необхідність удосконалення управлінських та фінансових практик для забезпечення його подальшої стійкості та розвитку.

Протягом аналізованого періоду підприємство продемонструвало значне зростання чистого доходу та валового прибутку, що свідчить про ефективність операційної діяльності та збільшення обсягів виконуваних робіт. Однак, незважаючи на ці позитивні результати, підприємство має певні фінансові труднощі, пов'язані з недостатньою ліквідністю та збільшенням фінансової залежності від зовнішніх джерел фінансування. Це підтверджується зниженням коефіцієнтів автономії та маневреності робочого капіталу, а також підвищенням коефіцієнта фінансової залежності.

Крім того, підприємство стикається з проблемами у ефективному управлінні кредиторською заборгованістю, що потребує удосконалення процесів управління оборотними активами та забезпечення більшої гнучкості у розпорядженні фінансами.

Загалом, фінансовий стан підприємства потребує уваги в контексті ліквідності та стабільності фінансування. Зростання оборотних активів та покращення деяких показників фінансової стабільності є позитивними

сигналами, однак для досягнення більш високого рівня платоспроможності та зниження фінансових ризиків необхідно впроваджувати більш ефективні стратегії управління капіталом, оптимізації зобов'язань і покращення ліквідності підприємства.

2.3. Оцінка системи управління доходами КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР

Забезпечення соціально-економічного розвитку будь-якого міста, району в значній мірі залежить від можливостей і потенціалу комунальних підприємств (КП), адже вони, надаючи послуги з теплопостачання, комунально-побутового обслуговування, транспортного й інформаційного забезпечення, є основою комфортного та безпечного життя мешканців місцевої територіальної громади. Сьогодні, на жаль, рівень розвитку даної галузі не повністю задовольняє потреби населення та підприємств. Проблеми, які існують у комунальному господарстві, стосуються кожного мешканця України; вони обумовлені недосконалістю в управлінні комунальними підприємствами, низькою якістю надання комунальних послуг, неефективністю їх діяльності, недостатнім фінансовим забезпеченням та багатьма іншими чинниками, що істотно впливає на рівень якості життя населення країни та її регіонів.

Діяльність комунальних підприємств регулюється Господарським кодексом України [18, ст. 78]. А діяльність місцевої влади щодо форм, видів і методів фінансування комунальних підприємств регулюється Бюджетним кодексом України (далі БКУ) [10] та розпорядженнями місцевих органів влади. Причому, якщо комунальне підприємство не має статусу некомерційного, його діяльність має забезпечувати певний рівень економічної ефективності, хоча метою створення комунального підприємства є насамперед

задоволення певних суспільних потреб. У свою чергу, рішення про виділення коштів на фінансування капітальних інвестицій комунальних підприємств чи на надання їм так званої фінансової підтримки, яка по факту часто є покриттям поточних збитків, мають спиратися передусім на певні обґрунтовані принципи і критерії. Це необхідно для забезпечення дотримання принципу ефективності побудови бюджетної системи України, а саме досягнення максимального результату за найменших витрат ресурсів.

Система управління доходами КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР є сукупністю організаційних, фінансових, економічних та інформаційних заходів, спрямованих на забезпечення стабільного та ефективного процесу формування, розподілу та використання доходів підприємства. Вона охоплює всі етапи – від планування і прогнозування до фактичного контролю за надходженням та витратами, що дозволяє КП забезпечити стабільність фінансових потоків і належну платоспроможність.

Комунальні підприємства, як суб'єкти господарювання, що діють на основі власності територіальних громад, мають ряд особливостей у формуванні доходів. Основні аспекти цієї специфіки можна виділити наступним чином (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Особливості формування доходів комунального підприємства

Критерій	Характеристика
1	2
1. Залежність від регульованих тарифів	Доходи комунальних підприємств значною мірою формуються за рахунок надання послуг за тарифами, що регулюються органами місцевого самоврядування або іншими державними органами. Це обмежує можливість підприємств самостійно змінювати ціни на свої послуги, навіть у разі зростання витрат. Процес перегляду тарифів є тривалим і потребує обґрунтування, погодження в різних інстанціях (антимонопольний комітет, комісія з тарифів тощо).
2. Монополістичний характер діяльності	Багато комунальних підприємств займають монополічне становище на ринку, надаючи послуги, що мають критично важливе значення для населення (водопостачання, теплопостачання, транспортні послуги). Це визначає їх стабільний дохідний потік, але водночас зобов'язує забезпечувати доступність послуг для всіх категорій споживачів.

1	2
4. Обмеженість комерційної діяльності	Основні доходи підприємства формуються в рамках основної діяльності, визначеної його статутом. Можливість займатися іншими видами комерційної діяльності часто обмежена законодавством та місцевими рішеннями.
5. Залучення грантів та цільових коштів	Комунальні підприємства мають доступ до спеціальних програм міжнародної та державної допомоги, спрямованих на розвиток інфраструктури, екологічні проєкти або підвищення енергоефективності.
6. Наявність специфічної структури доходів	Доходи можуть включати як плату за послуги (основний дохід), так і інші джерела, такі як оренда комунального майна, отримання коштів за участь у виконанні державних програм, або штрафні санкції, застосовані до боржників.
7. Соціальна орієнтація	Доходи підприємств формуються в умовах необхідності виконання соціально значущих функцій, які можуть знижувати рентабельність діяльності.
8. Обмеження на накопичення прибутку	Багато комунальних підприємств спрямовують отриманий прибуток на відновлення основних засобів, модернізацію обладнання або виконання соціальних програм, а не на його розподіл між власниками.
9. Ризики дебіторської заборгованості	Через специфіку споживчої бази (населення, бюджетні організації) комунальні підприємства часто стикаються з проблемою заборгованості за надані послуги, що може значно впливати на їхній дохідний потік.
10. Необхідність звітності та прозорості	Комунальні підприємства зобов'язані регулярно звітувати перед органами місцевого самоврядування та громадськістю про використання коштів і результати діяльності. Це підвищує вимоги до ефективності управління доходами

Система планування доходів в КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР охоплює сукупність документів, що використовуються для відображення планових даних у чіткій, логічно структурованій та конкретній формі. Серед таких документів можна виокремити план робіт та заходів на наступний рік, фінансовий план, а також місячні плани-завдання.

Ці планові документи можна умовно класифікувати за рівнем завдань, що ставляться перед ними: стратегічні, тактичні та оперативні. Стратегічними планами є програми та план робіт на наступний рік, що відповідають програмі розвитку підприємства. Тактичним планом є фінансовий план та пояснювальна записка до нього. Оперативні плани охоплюють місячні плани-наряди підприємства.

За функціональними напрямками ці документи не розподіляються, проте вони можуть бути класифіковані за рівнем управління підприємством.

Зокрема, є плани загального підприємства (наприклад, план розвитку, фінансовий план, зведені місячні плани-наряди) та плани окремих підрозділів (місячні плани-наряди). Крім того, ці документи можна класифікувати за горизонтом планування, стадією розробки, рівнем деталізації та можливістю внесення змін.

Аналіз стратегічних планів підприємства показує, що більшість заходів і робіт, визначених у цих документах, виконуються без належної системності. Це спричиняє відсутність комплексного підходу до їх виконання, що в свою чергу не дозволяє досягти очікуваних результатів, таких як зниження витрат і собівартості послуг. Це, у свою чергу, обмежує можливість зниження тарифів або вивільнення коштів для модернізації та реконструкції основних фондів підприємства.

Фінансовий план підприємства, який є тактичним за характером, складається з узагальнених показників та розшифровок основних елементів, таких як адміністративні витрати, витрати на збут, операційні витрати, капітальні інвестиції, а також рух грошових коштів. Пояснювальна записка до цього плану містить додаткову інформацію, таку як відомості про підприємство, бізнес-модель, кредити підприємства, витрати на утримання транспорту, плановані інвестиції та інші аспекти. Ця додаткова інформація також включає важливі натуральні та вартісні показники, які повинні бути відображені в планах, таких як план виробництва (надання послуг), план закупівель, план собівартості та прибутку, план збуту, а також капітальні інвестиції по видах основних фондів. Ці показники є вихідними для фінансового плану, оскільки на їх основі визначаються його ключові елементи.

Аналіз фінансового плану та пояснювальної записки до нього дозволяє зробити висновок, що цей план має слабкий зв'язок з Програмою розвитку підприємства та Планом робіт на наступний рік. Показники, наведені у фінансовому плані, є кінцевими, тобто вони лише описують загальний результат діяльності підприємства, що не дає змоги простежити процес

формування цих показників. Показники, надані в пояснювальній записці до фінансового плану, не в повній мірі пояснюють, як утворюються кінцеві показники. Крім того, процес планування потребує коригування, особливо в частині визначення обсягів реалізації продукції або надання послуг, які є основою для формування інших фінансових показників. У фінансовому плані та його пояснювальній записці інформація часто дублюється або не має чіткого логічного зв'язку, що ускладнює її сприйняття.

Оперативний характер має планування в місячних завданнях, основною метою яких є безпосереднє регулювання роботи підприємства за встановленими показниками. Деякі з цих показників формуються шляхом розподілу річного фінансового плану на місяці, а також за допомогою квартальних розрахунків. Інші ж показники, зокрема натуральні, беруться з пояснювальної записки фінансового плану, і вони відображають обсяг послуг, що надаються, і ресурси, необхідні для цього.

Процес формування місячних планів-завдань відрізняється від планування інших видів документів на підприємстві. В місячних планах часто використовуються скориговані планові показники, оскільки первісні показники, що розраховуються на основі даних попереднього року, можуть бути не дуже точними. Тому на коротших часових періодах є можливість більш точно оцінити обсяг діяльності.

Між показниками, що застосовуються у місячних планах-завданнях, існує певний взаємозв'язок, який виражається через математичні розрахунки, де результуючі показники залежатимуть від факторних. Існує зв'язок і між показниками фінансового плану та місячними планами-завданнями: сума показників за 12 місяців повинна дорівнювати річним значенням. Однак показники, які стосуються реконструкції, модернізації та відновлення основних фондів, не завжди співпадають між різними планами, оскільки в місячних планах зазначаються лише фінальні суми без детального розподілу по видах робіт.

На основі аналізу практики планування доходів діяльності КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР можна стверджувати, що застосовувана методика планування доходів зосереджена в основному на правових та фінансових аспектах. Всі показники, які використовуються для планування доходів підприємства, є абсолютними, а їх норми і нормативи визначаються відповідними міністерствами та департаментами. Це обмежує можливості підприємства для гнучкого управління своєю діяльністю.

Процес затвердження планів на підприємстві проходить кілька етапів, що включають погодження з антимонопольним комітетом, державною комісією з цін та тарифів (ці етапи стосуються нових тарифів на послуги підприємства), обласним управлінням з економіки та департаментом місцевих рад. Це створює надлишок документів, в яких одні й ті ж показники представлені у різних формах, що в основному призначено для контролю, а не для ефективного планування.

У нормативно-методичних документах підприємства недостатньо враховано показники ефективності, розвитку та інвестиційні аспекти. Зокрема, важливою є проблема інтерпретації інвестиційної складової та прибутку. Плутанина між цими поняттями призводить до обмеження використання прибутку, зокрема для матеріальних заохочень працівників, виплати премій чи соціальних програм, за винятком спрямування коштів на реконструкцію, модернізацію та оновлення основних фондів підприємства.

Загалом, система планування доходів у КП «Експлуатація штучних споруд» відповідає базовим принципам створення і функціонування планувальних систем, однак вона не враховує останні тенденції та нововведення в цій сфері. Механізм реалізації цієї системи не достатньо розкритий і потребує уточнення процесу формування та основних принципів методики планування на підприємстві.

Інформаційна система, що підтримує процес планування, не відповідає сучасним вимогам: автоматизація управлінських процесів є недостатньою, і відсутня координація між роботою різних підрозділів у межах цієї системи.

Крім того, не сформована чітка структура кадрового забезпечення процесу планування, хоча саме працівники є ключовим елементом, що перетворює інформацію на планові рішення, реалізує їх та коригує за потреби.

Правові, організаційні та науково-дослідні процеси, що стосуються планування на підприємстві, також недостатньо описані, хоча здійснення планування виключно в межах однієї планово-економічної служби неможливе.

Проте, у поєднанні з уже запровадженою системою контролю доходів, існує чітка тенденція до покращення результатів діяльності підприємства, зокрема зростання доходів (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Динаміка доходів КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР
за 2021-2023 рр., тис. грн.

Показник	Рік			Зміна 2023 р. до 2021р.	
	2021	2022	2023	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 536	1 398	2 081	545	35,48
В т.ч. Дохід від промивки каналізаційно-зливових мереж, відкачування нечистот	1 536	1 398	2 081	545	35,48
Інші операційні доходи	14 716	21 733	19 804	5 088	34,57
У т.ч. виготовлення залізобетонних виробів	192	149	186	-6	-3,13
Інші фінансові доходи (відсотки по депозитах)	10	19	28	18	180,00
Інші доходи (доходи від безоплатно отриманих активів)	278	196	250	-28	-10,07
Разом доходів	16540	23346	24186	7 646	46,23

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Як свідчать дані табл. 2.11, у 2023 році порівняно з 2021 роком загальна сума доходів підприємства збільшилася на 7646 тис. грн., або на 46,23% і склала 24186 тис. грн. Що є наслідком збільшення суми чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 545 тис. грн., або на 35,48% і суми інших операційних доходів на 5088 тис. грн., або на 34,57%.

Інші фінансові доходи зросли на 18 тис. грн, або 180% порівняно з 2021

роком. Це може вказувати на активізацію інвестиційних чи фінансових операцій підприємства або збільшення доходів від фінансових активів, що є позитивним моментом для стабільності підприємства.

Інші доходи знизилися на 28 тис. грн, або -10,07% порівняно з 2021 роком. Це незначне зменшення може бути викликано змінами в структурі доходів підприємства або скороченням неопераційних доходів.

Загальна сума доходів збільшилася на 7 646 тис. грн, або 46,23% порівняно з 2021 роком. Це свідчить про загальне зростання доходів підприємства, що є результатом успішної діяльності та, ймовірно, зростанням цін. Позитивна тенденція показує здатність підприємства генерувати більші доходи за рахунок різних джерел.

Загалом, КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР демонструє позитивну тенденцію в зростанні доходів, але для більш точного оцінювання необхідно детальніше вивчити природу кожної статті доходу.

У структурі доходів КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР також відбулися зміни: частка чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зменшилася на 0,7 відсоткових пункти і склала 8,6%, а частка інших операційних доходів – зменшилася на 7,12 відсоткових пунктів і становить у 2023 році 81,88% (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Структура доходів КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР
за 2021-2023 рр.,%

Показник	Рік			Зміна 2023 р. до 2021р., +/-
	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9,3	6,0	8,60	-0,70
Інші операційні доходи	89,0	93,1	81,88	-7,12
Інші фінансові доходи	0,1	0,1	0,12	0,02
Інші доходи	1,7	0,8	1,03	-0,67
Разом доходів	100,0	100,0		-100,00

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Чистий дохід від реалізації продукції в 2023 році зріс порівняно з 2022 роком (8,60% проти 6,0%), але порівняно з 2021 роком зменшився на 0,70%. Це свідчить про поступовий приріст доходів від реалізації продукції, але цей напрямок все ще залишається менш значущим в загальній структурі доходів КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР.

Інші операційні доходи в 2023 році значно знизилися (на -7,12%) порівняно з 2021 роком. Інші фінансові доходи залишаються на дуже низькому рівні і збільшилися лише на 0,02%, що є несуттєвим для загальної структури доходів. Інші доходи також зменшилися, на -0,67%, що вказує на зниження додаткових джерел доходів підприємства.

Загалом, КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР все ще залежить від інших операційних доходів, хоча їх частка в загальній структурі зменшилась. Збільшення частки чистого доходу від реалізації продукції може бути потенційним напрямом для подальшого розвитку.

Наслідком зазначених вище тенденцій щодо зміни величини і структури доходів КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР є поліпшення показників дохідності підприємства. Відповідні дані наведені в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Показники дохідності КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР
за 2021-2023 рр.

Показник	Рік			Зміна 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+/-	%
Дохідність реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), грн	1,22	1,21	1,29	0,07	5,36
Дохідність операційної діяльності, грн.	0,99	0,99	1,00	0,01	0,58
Дохідність основних засобів, грн.	0,41	0,57	0,63	0,22	53,40
Дохідність оборотних засобів, грн.	17,94	23,56	12,65	-5,29	-29,49
Дохідність персоналу, тис. грн./особу	214,8	307,2	350,52	135,72	63,19
Дохідність власного капіталу, грн	0,41	0,58	0,64	0,23	55,21

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

З даних табл. 2.13 видно, що практично усі показники дохідності КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР мають чітко виражену тенденцію до зростання. Так, дохідність реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшилася за період 2021-2023 років на 0,07 грн., або на 5,36% і склала 1,29 грн.

Дохідність реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за період з 2021 по 2023 рік зросла на 5,36%. У 2021 році цей показник становив 1,22 грн, в 2022 році знизився до 1,21 грн, але вже в 2023 році він збільшився до 1,29 грн. Це свідчить про покращення ефективності реалізації продукції підприємства.

Дохідність операційної діяльності залишалася стабільною протягом цього періоду. У 2021 і 2022 роках цей показник становив 0,99 грн, а в 2023 році зріс на незначні 0,01 грн, досягнувши значення 1,00 грн. Це свідчить про помірне поліпшення ефективності операційної діяльності.

Дохідність основних засобів значно зросла, що є позитивним сигналом для підприємства. З 0,41 грн у 2021 році до 0,63 грн у 2023 році (збільшення на 53,4%). Це свідчить про більш ефективне використання основних фондів, що дозволило покращити економічні результати діяльності підприємства.

Дохідність оборотних засобів знизилась на 29,49%, з 17,94 грн у 2021 році до 12,65 грн у 2023 році. Це свідчить про зменшення ефективності використання оборотного капіталу, що потребує уваги та оптимізації процесів управління оборотними активами.

Дохідність персоналу зросла на 63,19%, з 214,8 тис. грн у 2021 році до 350,52 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про підвищення продуктивності праці на підприємстві та ефективність роботи персоналу.

Дохідність власного капіталу збільшилася на 55,21%, з 0,41 грн у 2021 році до 0,64 грн у 2023 році. Це показує, що підприємство ефективніше використовує свої фінансові ресурси, що позитивно впливає на загальні фінансові результати.

Отже, загалом КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР демонструє позитивні зміни в ефективності використання основних засобів, персоналу та

власного капіталу. Проте зниження дохідності оборотних засобів є сигналом для необхідності вдосконалення управлінських процесів, зокрема в частині ефективного використання оборотного капіталу.

З метою з'ясування причин даного явища проведено детермінований факторний аналіз дохідності господарської діяльності КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР. Отримані результати аналізу наведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Детермінований факторний аналіз дохідності господарської діяльності
КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР за 2021-2023 рр.

Показник	Рік		Зміна 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2023	+/-	%
Доходи, тис. грн.	16540	24186	7646	46,23
Витрати, тис. грн.	16 439	21 978	5539	33,69
Дохідність господарської діяльності підприємства, грн	1,01	1,10	0,09	9,37
Зміна дохідності підприємства, грн	-	0,09	-	-
У тому числі за рахунок: зміни доходів	-	0,4623	-	-
зміни витрат	-	0,3369	-	-

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Детермінований факторний аналіз дохідності господарської діяльності КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР за 2021-2023 роки дозволяє оцінити вплив основних факторів на зміну дохідності підприємства.

Зміна доходів. У 2023 році доходи підприємства склали 24 186 тис. грн, що на 7 646 тис. грн більше, ніж у 2021 році (16 540 тис. грн). Це становить приріст на 46,23%. Цей приріст на 0,09 грн вплинув на загальну дохідність підприємства, підвищивши її до 1,10 грн у 2023 році (порівняно з 1,01 грн у 2021 році).

Зміна витрат. Витрати підприємства зросли з 16 439 тис. грн у 2021 році до 21 978 тис. грн у 2023 році, що також на 5 539 тис. грн більше, або на 33,69%. Це підвищення витрат негативно вплинуло на зміну дохідності підприємства, оскільки збільшення витрат на 0,09 грн призвело до зниження темпів приросту дохідності.

Таким чином, запроваджена на КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР система планування і система контролю доходів забезпечує нині економічну безпеку даному підприємстві. Хоча, як свідчать дані табл. 2.15, рівень економічної безпеки підприємства є невисокий.

Таблиця 2.15

Показники економічної безпеки КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР
за 2021-2023 рр.

Показник	Рік			Зміна 2023 р. до 2021р.	
	2021	2022	2023	+/-	%
Постійні витрати, тис. грн	3093	3106	3 324	231	7,47
Змінні витрати, тис. грн	13364	20195	18 654	5 290	39,58
Валовий прибуток (сума постійних витрат і чистого прибутку), тис. грн	3176	3151	3 419	243	7,65
Валова прибутковість доходу, грн	0,19	0,13	0,14	-0,05	-25,60
Витратомісткість доходу за змінними витратами, грн	0,81	0,87	0,77	-0,04	-4,78
Дохід, який забезпечує беззбиткову діяльність, тис. грн	16108	23013	23514	7 406	45,98
Змінні витрати, які забезпечують беззбиткову діяльність, тис. грн	13015	19907	18136	5 121	39,34
Рівень економічної безпеки діяльності підприємства, %	2,61	1,43	2,78	0,17	-

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Аналіз показників економічної безпеки КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР за 2021-2023 рр. свідчить, що у 2023 році постійні витрати підприємства становили 3324 тис. грн, що на 7,47% більше ніж у 2021 році. Це свідчить про зростання фіксованих витрат на підприємстві, що може вказувати на потребу у додаткових ресурсах для підтримки діяльності або інфляційний вплив.

Змінні витрати збільшилися значно більше – на 39,58% за три роки, з 13364 тис. грн в 2021 році до 18654 тис. грн у 2023 році. Це зростання може бути результатом збільшення обсягів виробництва або послуг, але також потребує уваги для контролю витрат і підвищення ефективності використання ресурсів.

Валовий прибуток зріс на 7,65%, досягнувши 3419 тис. грн в 2023 році. Хоча валовий прибуток збільшився, його зростання є відносно помірним у порівнянні з ростом змінних витрат, що вказує на те, що підприємству потрібно покращити ефективність управління витратами.

Валова прибутковість доходу зменшилася на 25,6% (з 0,19 до 0,14). Це свідчить про зниження рентабельності, можливо через збільшення витрат або менше ефективне використання ресурсів підприємства.

Витратомісткість доходу за змінними витратами зменшилася на 4,78%, з 0,81 у 2021 році до 0,77 у 2023 році. Це покращення вказує на зниження витрат на одиницю доходу, що є позитивним знаком для економічної безпеки.

Дохід, який забезпечує беззбиткову діяльність, зріс на 45,98%, що означає, що для досягнення беззбитковості підприємству потрібно більше доходу, ніж у 2021 році. Це може бути наслідком росту змінних витрат і свідчить про те, що підприємство повинно бути обережним в управлінні своїми витратами для забезпечення стабільності.

Змінні витрати, які забезпечують беззбиткову діяльність, також зросли на 39,34%, що свідчить про необхідність збереження високої уваги до контролю за змінними витратами, щоб забезпечити беззбиткову діяльність при зростаючих витратах.

Рівень економічної безпеки підприємства змінився незначно, з 2,61% у 2021 році до 2,78% у 2023 році. Позитивна зміна рівня економічної безпеки свідчить про загальне покращення фінансової стабільності підприємства, хоча відсутність значних коливань також вказує на певну сталість у фінансовому стані.

Система управління доходами КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР має загалом позитивні риси, однак потребує вдосконалення для забезпечення більш ефективного фінансового управління та стабільного розвитку підприємства.

1. Позитивні аспекти: За останні три роки підприємство демонструє зростання доходів, що свідчить про позитивні зміни в основній діяльності.

Зокрема, збільшення доходів від реалізації продукції, товарів та послуг вказує на зростання обсягів діяльності підприємства. Окрім того, підприємство має стабільний рівень доходів, що дозволяє забезпечувати покриття постійних і змінних витрат.

2. Проблеми та виклики: Водночас, система планування та управління доходами стикається з деякими проблемами. Зростання витрат, особливо змінних, перевищує темпи зростання доходів, що негативно впливає на рентабельність і економічну безпеку підприємства. Зниження валової прибутковості доходу та зростання мінімального доходу, необхідного для беззбиткової діяльності, вимагають більш уважного підходу до контролю витрат та оптимізації бізнес-процесів.

3. Рекомендації: Підприємству слід зосередитися на оптимізації витрат, підвищенні ефективності управління ресурсами та впровадженні більш гнучких методів планування доходів. Важливо переглянути методики формування фінансових планів та посилити контроль за витратами, зокрема за змінними витратами, що можуть мати суттєвий вплив на кінцеві фінансові результати.

Загалом, вдосконалення системи управління доходами дозволить підприємству забезпечити стабільний фінансовий стан, покращити рентабельність та підвищити економічну безпеку в умовах змінного ринкового середовища.

Оскільки КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР є досить специфічною формою організації господарської діяльності, яка поєднує окремі риси, властиві бюджетним установам, і водночас засади господарювання приватного підприємства, то підходи до управління доходами, в тому числі фінансування такого підприємства потребують окремого уточнення.

Висновки до розділу 2

В результаті аналітичної оцінки системи управління доходами комунального підприємства «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради можна зробити наступні висновки.

1. Комунальне підприємство «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради є підприємством, заснованим на власності територіальної громади Житомирської територіальної громади. Основними напрямками його діяльності є будівництво та ремонт зливних каналізаційних мереж і водопроводів, а також ремонт і санітарне обслуговування мостів та шляхопроводів.

2. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства показує, що на підприємстві реалізовано лінійну систему управління. Політика управління персоналом ефективна, що підтверджується стійким зростанням продуктивності праці. Політика управління основними засобами також є успішною, оскільки за досліджуваний період підвищився рівень їх ефективного використання. Водночас політика управління оборотними засобами потребує коригування, оскільки спостерігається тенденція до зниження рівня їх використання.

3. Управління активами та фінансовими ресурсами підприємства сприяє його розвитку завдяки покращенню матеріально-технічної бази та збереженню значної частки власного капіталу. Однак керівництву варто звернути увагу на удосконалення управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, оскільки вони мають схильність до зростання.

4. Загальний висновок про господарську діяльність та фінансовий стан КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР за 2021-2023 роки свідчить про певну стабільність та наявність позитивних змін у діяльності підприємства, але також вказує на необхідність удосконалення управлінських та фінансових практик для забезпечення його подальшої стійкості та розвитку.

Протягом аналізованого періоду підприємство продемонструвало значне зростання чистого доходу та валового прибутку, що свідчить про

ефективність операційної діяльності та збільшення обсягів виконуваних робіт. Однак, незважаючи на ці позитивні результати, підприємство має певні фінансові труднощі, пов'язані з недостатньою ліквідністю та збільшенням фінансової залежності від зовнішніх джерел фінансування. Це підтверджується зниженням коефіцієнтів автономії та маневреності робочого капіталу, а також підвищенням коефіцієнта фінансової залежності.

5. На підприємстві запроваджені системи планування і контролю доходів, однак останні не враховують багатьох сучасних тенденцій та нововведень в цій сфері. Зокрема, методика планування доходів діяльності підприємства ґрунтується на застосуванні лише абсолютних показників. Показники ефективності, розвитку та інвестиційні показники практично не враховуються. Слабо виражена автоматизація управлінських процесів та відсутня в рамках такої комп'ютерної системи координація робіт, що виконуються на підприємстві. Недостатньо враховані організаційні, наукові та дослідні процеси на підприємстві в рамках їх планового аспекту.

6. Разом з тим, на підприємстві можна виділити чітко виражену тенденцію до покращення результатів діяльності – доходів. Зокрема, сума доходів підприємства збільшилася на 7646 тис. грн., або на 46,23% і склала 24186 тис. грн. Що є наслідком збільшення суми чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 545 тис. грн., або на 35,48% і суми інших операційних доходів на 5088 тис. грн., або на 34,57%. Інші фінансові доходи зросли на 18 тис. грн, або 180% порівняно з 2021 роком. Це може вказувати на активізацію інвестиційних чи фінансових операцій підприємства або збільшення доходів від фінансових активів, що є позитивним моментом для стабільності підприємства.

Загальна сума доходів збільшилася на 7 646 тис. грн, або 46,23% порівняно з 2021 роком. Це свідчить про загальне зростання доходів підприємства, що є результатом успішної діяльності та, ймовірно, зростанням цін. Позитивна тенденція показує здатність підприємства генерувати більші доходи за рахунок різних джерел.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЕКСПЛУАТАЦІЯ ШТУЧНИХ СПОРУД» ЖИТОМИРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

3.1. Напрями удосконалення системи управління доходами підприємства

Уповільнення приростів наповнення доходів місцевих бюджетів підвищує актуальність удосконалення теоретико-методологічної бази принципів фінансування комунальних підприємств для підвищення фінансової спроможності місцевих бюджетів і забезпечення задоволення соціальних потреб територіальних громад у повному обсягу. Саме через це тема пошуку напрямів удосконалення управління доходами комунального підприємства є актуальною. Оскільки власником комунального підприємства є територіальна громада, то формування, а часто і поповнення капіталу такого підприємства здійснюється з місцевого бюджету.

Отже, фінансові відносини між місцевим органом влади і комунальним підприємством мають будуватися з урахуванням принципів бюджетного фінансування. З іншого боку, відповідно до організаційно- правової форми, фінанси комунального підприємства повинні також ґрунтуватися і на принципах фінансів підприємства та/або корпоративних фінансів.

Фінансовий план є основним плановим документом, відповідно до якого підприємство отримує доходи і здійснює видатки, визначає обсяг та спрямування коштів для виконання своїх функцій протягом року відповідно до установчих документів. Такі плани зобов'язані розробляти і державні комерційні підприємства (ст. 75 ГК України) і державні некомерційні (казенні) підприємства (ч. 8 ст. 77 ГК України) [2].

Основною метою складання річного фінансового плану підприємства є:

визначення основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства; основних джерел та напрямів спрямування коштів для забезпечення потреб діяльності підприємства; реалізації розвитку підприємства; забезпечення витрат та виконання зобов'язань, включаючи зобов'язання перед бюджетами та державними цільовими фондами.

Строки та порядок розробки фінансових планів та контролю їх виконання державними підприємствами врегульовано ст. 75 ГК України [18] та Порядком складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки, затвердженим Наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 02.03.2015 № 205 [2]. Фінансовий план підлягає затвердженню до 1 вересня року, що передуює плановому року. План складається на календарний рік із поквартальною розбивкою.

Управління господарською діяльністю у комунальному секторі економіки здійснюється територіальними громадами та органами місцевого самоврядування щодо суб'єктів господарювання, які належать до комунального сектора економіки. Комунальні некомерційні підприємства є суб'єктами комунального сектора економіки (ст. 24 ГК України). Тому відповідна територіальна громада, як власник таких підприємств, має розробити свій локальний нормативний акт, в якому будуть врегульовані питання форми, строків та порядку розробки та затвердження фінпланів, контролю за їх виконанням комунальними некомерційними підприємствами цієї громади.

Найпоширеніша форма фінансового плану складається з кількох розділів (додаток 2 Порядку № 205):

очікувані доходи з поквартальним зазначенням їх обсягу і розподілом за джерелами надходження (наприклад, доходи за договором із Національною службою здоров'я України (НСЗУ), доходи за місцевою програмою, від оренди майна, надання платних послуг тощо);

очікувані витрати, на які буде витрачено дохід, постатейно (заробітна

плата, витратні матеріали, капітальні витрати, закупівля обладнання тощо) з деталізацією інформації (наприклад, зарплата медичного персоналу, адміністративно-господарського персоналу, керівників тощо) або без неї, що залежить від рішення власника;

У фінансові результати діяльності: валовий дохід, результат від операційної діяльності, фінансовий результат від діяльності (прибуток чи збиток), який визначається співвідношенням доходу та витрат;

У обов'язкові платежі КНП до бюджету (включається до фінансового плану на вимогу власника для зручності формування місцевого бюджету; показує, які додаткові податки з дохідної частини має сплатити КНП);

У індикатори та коефіцієнти для аналізу фінансового плану та звіту про його виконання, за допомогою яких власник має відстежувати діяльність КНП.

Так, дохідна частина фінансового плану формується із планових даних “Звіту про фінансові результати” (Форма №2) (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Дохідна частина фінансового плану комунального підприємства

Фінансовий план	Звіт про фінансові результати
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	р. 2000 «Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг» (доходи, від надання платних послуг)
Дохід з місцевого бюджету за програмою підтримки	р. 2120 «Інші операційні доходи»
Дохід з місцевого бюджету за цільовими програмами	р. 2120 «Інші операційні доходи»
Інші доходи від операційної діяльності (дохід від операційної оренди активів, від реалізації оборотних активів)	р. 2120 «Інші операційні доходи»
Доходи від інвестиційної діяльності, (доходи з місцевого бюджету цільового фінансування по капітальних видатках)	р. 2240 «Інші доходи»
Доходи від фінансової діяльності за зобов'язаннями (депозити)	р. 2220 «Інші фінансові доходи»
Інші доходи (благодійна допомога)	р. 2241 «Дохід від благодійної допомоги»

Джерело: [2]

Комунальне підприємство здійснює витрати відповідно до фінансового плану, до витратної частини якого можуть бути віднесені такі статті: заробітна плата працівників (за штатним розписом, трудовими договорами,

нарахуванням на заробітну плату); витрати на утримання неприбуткової організації (опалення, освітлення, водопостачання, водовідведення, телекомунікаційні послуги оренда приміщень, транспортних засобів, обладнання та інше утримання виробничих приміщень); витрати на проведення ремонту, службові відрядження, оплату послуг зв'язку, оплату послуг за цивільно-правовими договорами, канцелярські товари, господарські товари; банківські послуги (розрахунково-касове обслуговування) тощо.

Так, витратна частина фінансового плану формується із планових даних “Звіту про фінансові результати” (Форма №2) (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Витратна частина фінансового плану комунального підприємства

Фінансовий план	Звіт про фінансові результати
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	р. 2050 “Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)”
Адміністративні витрати	р. 2130 “Адміністративні витрати”
Витрати на збут	р. 2150 “Витрати на збут”
Інші операційні витрати	р. 2180 “Інші операційні витрати”
Фінансові витрати	р. 2250 “Інші операційні витрати”
Інші витрати	р. 2270 “Інші витрати”

Джерело: [2]

Згідно ст. 133 п. 4.1 Податкового кодексу України [57] чистий прибуток, отриманий за результатами звітного року не розподіляється ні на фонд виробництва, ні на матеріальних фонд. Також КНП згідно діючого законодавства не сплачують до місцевого бюджету дивіденди.

Слід зазначити, що після планування фінансового плану комунального підприємства має відзвітувати про його виконання. Спочатку звіт про виконання фінансового плану подається власнику або уповноваженому ним органу. Форми звіту різних підприємств можуть відрізнятися. Якщо порядок складання та затвердження фінансового плану регулюється статутом, то в ньому доцільно зазначити, що звіт про виконання фінансового плану має відображати досягнення певних індикаторів, дані про дохідну і витратну частини загальної суми або інші показники, необхідні власнику. Крім того

комунальним підприємством подається уповноваженому органу і власнику, щоквартальну (річну) звітність. Власник може зобов'язати комунальне підприємство оприлюднити звіти у порядку та через визначені ним джерела.

Для підвищення ефективності системи планування доходів на КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР доцільно змінити підхід до процесу планування. Цей процес варто розглядати як невід'ємну частину управлінської системи підприємства, орієнтовану на визначення цілей щодо доходів і розробку шляхів та ресурсів для їх досягнення. Ефективне планування доходів, як свідчить практика провідних підприємств, включає також створення програми реалізації поставлених завдань із досягнення цільових показників доходів.

Програма досягнення запланованих показників доходів передбачає чітке визначення методів і ресурсів із зазначенням відповідальних осіб, строків виконання та врахуванням факторів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Ця програма повинна включати вимоги до організації планової роботи, спрямованої на забезпечення цільового рівня доходів.

У процесі планування доходів підприємство має брати до уваги внутрішні та зовнішні чинники, очікування клієнтів та інших зацікавлених сторін, загальну стратегію розвитку, а також можливі ризики та шанси, які можуть вплинути на досягнення поставлених цілей.

Ризик у цьому контексті слід трактувати як потенційний вплив невизначеності, що може призводити до відхилень (як позитивних, так і негативних) від запланованих показників. Важливо, щоб керівництво підприємства:

- розробило заходи для мінімізації ризиків і використання можливостей, які можуть вплинути на доходи;
- інтегрувало ці заходи у всі процеси системи управління підприємством для досягнення визначених цілей;
- створило механізми оцінки результативності вжитих заходів.

Дії, спрямовані на управління ризиками та можливостями, повинні бути

співмірними з їхнім потенційним впливом на діяльність підприємства та відповідати масштабу поставлених завдань.

Основними підходами до реагування на ризики, пов'язані з досягненням цілей щодо доходів, є:

- уникнення ризику шляхом виключення факторів, які можуть спричинити негативні наслідки;
- прийняття ризику для використання можливостей, які він може відкрити;
- усунення джерела ризику, яке викликає невизначеність;
- зменшення ймовірності або наслідків ризику шляхом впровадження профілактичних заходів;
- розділення ризику, коли відповідальність за наслідки розподіляється між кількома учасниками процесу.

Якщо ризик створює можливості для розвитку підприємства та збільшення доходів, керівництву КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР слід вжити такі заходи:

- упровадження нових підходів до господарської діяльності;
- запуск нових видів продукції чи послуг;
- розширення клієнтської бази шляхом залучення нових замовників;
- зміцнення або створення нових партнерських відносин;
- використання сучасних технологій у виробництві чи наданні послуг;
- застосування інших заходів для підвищення задоволеності клієнтів і партнерів.

Процес планування доходів підприємства має включати встановлення чітких цілей щодо доходів на рівні підприємства, його підрозділів і процесів.

Вимоги до цілей щодо доходів КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР:

- відповідність стратегії і політиці підприємства;
- чіткість, зрозумілість і вимірність;
- врахування вимог до процесів та результатів їх роботи (продукції,

послуг);

- доцільність з огляду на задоволення запитів клієнтів і партнерів;
- моніторинг виконання із визначеною періодичністю;
- доступність для всього персоналу через інформаційні ресурси підприємства.

підприємства.

Для досягнення поставлених цілей щодо доходів керівництву слід визначити:

- заходи, які забезпечать виконання цілей;
- ресурси, необхідні для реалізації запланованих заходів, із детальним описом їхнього обсягу та характеристик;
- відповідальних осіб за реалізацію кожного заходу;
- терміни виконання, необхідні для впровадження заходів;
- методи оцінки ефективності впроваджених заходів, систему показників і форму звітності для фіксації результатів.

Застосування такого підходу сприятиме системному управлінню доходами підприємства, підвищенню його економічної стійкості та конкурентоспроможності.

Якщо керівництво КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР планує внести зміни в окремі технологічні операції, процеси чи в систему управління бізнесом загалом, реалізація таких змін має бути ретельно спланованою. Для цього необхідно врахувати:

- Призначення змін і їхній потенційний вплив на господарську діяльність, а також на стейкхолдерів підприємства.
- Вплив на систему управління, включаючи можливі коригування менеджменту.
- Достатність ресурсів для здійснення змін і забезпечення стабільного функціонування підприємства після їх впровадження.
- Розподіл обов'язків і повноважень серед персоналу як у період змін, так і під час подальшої діяльності.

Досягнення цілей, пов'язаних із доходами, потребує впровадження

ефективної системи моніторингу, яка вдосконалисть наявний механізм контролю доходів.

Для цього керівництво підприємства має:

- Визначити процеси, які підлягають моніторингу.
- Вибрати методи моніторингу, здатні забезпечити досягнення поставлених результатів.
- Зазначити часові рамки для проведення моніторингових заходів.
- Встановити строки для аналізу й оцінювання отриманих результатів.

У рамках загального підходу підприємство має зосередитися на систематичному моніторингу задоволеності замовників, оскільки покращення цього показника є ключовим фактором для зміцнення конкурентних позицій та підвищення фінансової стабільності.

Системний підхід до моніторингу задоволеності замовників передбачає:

- Планування, виконання, підтримку й постійне вдосконалення процесів моніторингу.
- Визначення цілей, сфери застосування, періодичності, методів і ресурсів для моніторингових заходів.
- Встановлення показників ефективності, які дозволять оцінити досягнення поставлених цілей.

Такий підхід допоможе КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР не лише утримувати конкурентні позиції, але й покращити фінансові результати через підвищення якості взаємодії із замовниками.

Методи моніторингу задоволеності замовників можна здійснювати через різні підходи, зокрема шляхом збору інформації як з внутрішніх процесів підприємства (наприклад, через аналіз скарг замовників), так і через зовнішні джерела (наприклад, повідомлення у засобах масової інформації).

Основні етапи моніторингу включають:

- Визначення очікувань замовників, яке передбачає з'ясування вимог та побажань замовників, а також врахування законодавчих та регламентувальних вимог.
- Збирання та аналіз даних щодо рівня задоволеності замовників, щоб

точно визначити, чи відповідають їхні очікування фактичним результатам.

- Передавання інформації про задоволеність замовників керівництву для подальшого ухвалення рішень щодо покращення.

Підприємство має чітко визначити основні характеристики своєї продукції (послуг), які безпосередньо впливають на задоволеність замовників. Ці характеристики можна поділити на кілька категорій:

1. Характеристики продукції (послуг):

- якість, надійність, функціональні особливості, естетика, безпечність, гарантії, вплив на довкілля.

2. Характеристики постачання:

- своєчасність доставки, повнота виконання замовлення, час реагування.

3. Характеристики діяльності підприємства:

- ввічливість та компетентність персоналу, процес оформлення рахунків, ефективність розгляду скарг, ділова етика, соціальна відповідальність, репутація в суспільстві, прозорість діяльності.

Збирання даних має бути систематичним, докладним і задокументованим. Зібрані дані повинні перевірятися на точність, повноту і наявність помилок.

Підприємство також повинно враховувати потреби та очікування інших зацікавлених сторін, таких як працівники, постачальники, партнери та суспільство в цілому.

1. Працівники:

- Проводити опитування для оцінки рівня задоволеності працівників їхніми умовами праці та досягненнями підприємства.

- Оцінювати індивідуальні та колективні показники працівників, а також їхній внесок у загальні результати діяльності.

2. Постачальники та партнери:

- Проводити опитування для вивчення задоволеності постачальників і партнерів умовами закупівлі та співпраці.

- Оцінювати якість закупленої продукції, а також ефективність співпраці, враховуючи взаємні вигоди.

3. Суспільство:

- Визначати та відстежувати відповідні дані, які стосуються взаємодії з суспільством.

- Оцінювати результативність дій підприємства через сприйняття показників діяльності підприємства з боку суспільства, зокрема через публічні відгуки.

Такі методи моніторингу дозволяють підприємству ефективно взаємодіяти з усіма ключовими стейкхолдерами, підвищувати свою конкурентоспроможність і покращувати фінансові результати через підвищення рівня задоволеності замовників та інших важливих сторін.

Збільшення рівня самофінансування комунальних підприємств дійсно є важливим завданням в системі управління доходами КП «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради. Це дозволяє знизити залежність від бюджетного фінансування, що є важливим у умовах економічної нестабільності. Комунальне підприємство, яке здатне генерувати прибуток, може стати більш незалежним та стійким, а також залучати додаткові ресурси для розвитку й модернізації інфраструктури, що є критично важливим після пошкоджень, спричинених війною.

Крім того, діяльність комунальних підприємств, регульована Господарським кодексом, дозволяє їм мати більшу гнучкість у веденні бізнесу, зокрема у сфері встановлення тарифів та обслуговування клієнтів, що в умовах війни може стати важливим фактором для швидкої адаптації до змін. Можливість генерувати прибуток дозволяє забезпечити не тільки економічну сталість підприємств, але й поліпшити їх здатність до саморозвитку та ефективного управління.

Загалом, стратегія самофінансування та капіталізації прибутку для комунальних підприємств є актуальною і повинна бути одним із пріоритетів для органів місцевого самоврядування, зважаючи на поточні економічні виклики. Водночас важливо підтримувати баланс між досягненням фінансової автономії та забезпеченням соціальних функцій підприємств, зокрема в умовах воєнного стану.

3.2. Резерви підвищення ефективності системи управління доходами КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР

В умовах воєнного стану і падіння ВВП країни на третину, раціональне використання ресурсів місцевих бюджетів набуває особливої актуальності, що спонукає місцеву владу оптимізувати напрямки використання бюджетних коштів. перед місцевою владою більшості громад постають виклики, пов'язані з відновленням пошкодженої інфраструктури комунального сектору. В зв'язку з цим зростання рівня самофінансування комунальних підприємств є актуальним питанням для органів місцевого самоврядування. Адже комунальних підприємств мають потенційну здатність до самофінансування і капіталізації прибутку, оскільки їх діяльність передбачає можливість отримання цього прибутку і регулюється Господарським, а не Бюджетним кодексом.

Бюджетне фінансування комунальних підприємств в Україні є одним із основних джерел їхнього фінансування, тобто отримання доходів (інших операційних). Цей процес регулюється законодавчими актами, які визначають правила формування, виконання та контролю за використанням бюджетних коштів, призначених для підтримки комунальних підприємств.

Фінансова підтримка комунальних підприємств включає дотації та субвенції, капітальні вкладення, тарифну політику, управління фінансами, а також спеціальні програми та проекти. Місцеві ради можуть виділяти дотації комунальним підприємствам для покриття частини витрат, пов'язаних з їхньою діяльністю. Ці кошти можуть бути спрямовані на виплату зарплат, покриття витрат на утримання та розвиток інфраструктури.

У випадках, коли місцеві бюджети не можуть самостійно забезпечити фінансування підприємствам, держава надає субвенції на здійснення окремих заходів або проектів, що є важливими для комунальних підприємств. Капітальні вкладення з місцевих бюджетів включають будівництво нових об'єктів, реконструкцію і модернізацію існуючих інфраструктурних об'єктів, а

також впровадження нових технологій.

В п. 2.2 Статуту КП «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради сказано, що підприємство створене з метою отримання прибутку. Метод діяльності підприємства – одержання прибутку шляхом здійснення виробничої, торговельної, посередницької, зовнішньоекономічної діяльності та інших видів діяльності, виконання робіт та надання послуг. Основними напрямками діяльності підприємства є:

- будівництво та ремонт мереж зливової та господарсько-фекальної каналізації та водопроводів;
- ремонт, санітарне прибирання мостів та шляхопроводів;
- будівельно-монтажні роботи;
- надання послуг автотранспортом та механізмами юридичним та фізичним особам;
- надання в оренду приміщень та території, транспортних засобів після відповідного рішення Житомирської міської ради;
- плата послуг за зберігання приватної техніки на території підприємства;
- ремонт та технічне обслуговування транспортних засобів юридичних та фізичних осіб;
- продаж паливо-мастильних матеріалів;
- торгово-посередницька діяльність;
- зовнішньоекономічна діяльність; проведення бартерних операцій;
- зведення несучих та огорожувальних конструкцій будівель і споруд, будівництво та монтаж інженерних і транспортних мереж: насипних ґрунтових конструкцій, земельних гребель, дамб, насипів; штучних та обшивкових робіт на фасадах будівель і споруд; конструкцій підлог; конструкцій покрівель; рулонних та мастикових, із штучних виробів, металевих.

Тарифи та перелік послуг, що надаються підприємством, наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Перелік послуг та тарифи КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР
на 2024 рік

Марка автомобіля, механізму	Вид робіт		Вартість 1 год, грн. *
КАМАЗ КО-514	без промивки	роб. день	329,59
		вих. день	431,21
	з промивкою	роб. день	519,56
		вих. день	621,18
КАМАЗ КО-503 ІВК	без викачки	роб. день	533,40
		вих. день	635,02
	з викачкою	роб. день	584,66
		вих. день	686,28
КАМАЗ-5511 (сам.)		роб. день	467,59
		вих. день	569,11
ЗІЛ-138		роб. день	260,25
		вих. день	353,09
ГАЗ-53А (сам.)		роб. день	324,34
		вих. день	417,18
БАМ-2014		роб. день	676,31
		вих. день	757,72
УАЗ		роб. день	226,83
		вих. день	307,12
ГАЗ-33023		роб. день	433,89
		вих. день	520,04
МОК-188		роб. день	215,89
		вих. день	287,25
Компресор ПСКД-7,5		роб. день	509,96
		вих. день	581,32
Зварюв. агр. (САК-АДД)		роб. день	530,20
		вих. день	611,60
ЗІЛ-ММЗ		роб. день	685,93
		вих. день	783,37
МТЗ (МОК) 320.4		роб. день	271,67
		вих. день	353,08
ГАЗ 5201 (сам.)		роб. день	315,37
		вих. день	408,21
ГАЗ 3309 (АС)		роб. день	375,89
		вих. день	468,72
ГАЗ 5319		роб. день	450,57
		вих. день	543,41

* Примітка: вартість без рентабельності та ПДВ

Установлення тарифів на послуги, що надаються комунальними підприємствами, є важливим аспектом бюджетного фінансування. Часто

місцеві ради встановлюють мінімальні та максимальні тарифи на послуги комунальних підприємств, що дозволяє їм планувати доходи та забезпечувати фінансову стабільність.

Для розробки стратегії управління доходами для КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР важливо врахувати як існуючі можливості для доходів, так і потенціал для розширення діяльності. Потенційні напрямки, на яких можна фокусуватися для забезпечення стабільних і нових джерел доходу, наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Напрямки стратегії управління доходами для КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР

Напрямок	Обґрунтування
1	2
1. Розширення спектру будівельно-монтажних робіт	• Інвестування в ремонт інфраструктури. Оскільки в умовах післявоєнного відновлення важливим завданням є відновлення та модернізація інфраструктури, можна орієнтуватися на виконання ремонтних робіт для місцевих і державних органів. • Енергозбереження та модернізація будівель: Виконання робіт, пов'язаних з заміною старих систем опалення та водопостачання. Це може стати новим напрямом діяльності з довгостроковою перспективою.
2. Розвиток надання послуг транспорту та механізмів	• Організація оренди техніки. Створення окремого бізнес-напрямку для надання в оренду будівельної техніки та автотранспортних засобів для інших підприємств або приватних осіб. • Послуги для сільських та віддалених територій. Розширення послуг на транспортування важких вантажів і надання автотранспортних послуг для віддалених регіонів.
3. Інноваційні послуги в сфері водопостачання та каналізації	• Технічне обслуговування та модернізація водопровідних і каналізаційних мереж. Поглиблене обслуговування та вдосконалення систем водопостачання та каналізації для підприємств та житлових будинків. • Зелені технології для очищення води. Впровадження нових технологій очищення води, зокрема в регіонах з низькою якістю водопостачання.
4. Інформаційно-консультаційні послуги	• Консультації з будівництва та ремонту інфраструктури. Створення консультаційної служби для інших організацій та місцевих громад по питаннях будівництва та ремонту, включаючи законодавчі вимоги, стандарти безпеки та інші специфікації.
5. Енергетичні послуги та зелені ініціативи	• Розвиток «зелених» технологій: Запровадження технологій з відновлюваних джерел енергії, таких як сонячні батареї для будівель підприємств, і продаж енергії або збереження її для власних потреб.
6. Залучення приватних інвестицій	• Спільні підприємства та інвестиційні проекти: Створення спільних підприємств з іншими компаніями або інвесторами для розвитку

1	2
	нових напрямків діяльності, зокрема у сфері енергетики, будівництва або інфраструктури.
7. Міжнародна діяльність	Зовнішньоекономічна діяльність: Поглиблення співпраці з міжнародними компаніями, орієнтуючись на постачання послуг та товарів для міжнародних партнерів або отримання грантів і фінансування для проектів від міжнародних організацій.

Джерело: власні пропозиції

Ці напрямки можуть допомогти КП «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради досягти більшої фінансової незалежності, знизити витрати на підтримку інфраструктури та забезпечити стабільні доходи в умовах економічної нестабільності.

Наша пропозиція це реалізувати проект створення стоянки для автомобілів на своїй території. Проект спрямований на задоволення потреб місцевих жителів та підприємств у зручних і безпечних умовах для паркування транспортних засобів, а також на отримання додаткових доходів для підприємства через надання послуг з оренди паркомісць.

Створення стоянки для автомобілів передбачає:

- забезпечення паркувальних місць для автомобілів юридичних та фізичних осіб;
- забезпечення додаткового доходу підприємства;
- розвиток інфраструктури міста;
- забезпечення зручності та безпеки для автовласників.

КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР отримає додаткові джерела доходів:

- Оренда паркомісць: надання в оренду місць для паркування автомобілів юридичним та фізичним особам.
- Охорона: забезпечення охорони на території стоянки для гарантування безпеки транспортних засобів.
- Паркування з наданням додаткових послуг: можливість надання послуг з миття автомобілів, технічного обслуговування та інших супутніх послуг.

Потреба в організованих паркувальних місцях у Житомирі постійно зростає, оскільки кількість автомобілів у місті збільшується, а вільних місць

для паркування в місті обмежено. Створення платної стоянки на території підприємства дозволить задовольнити цю потребу, а також забезпечить додатковий дохід у бюджет підприємства.

Стоянка буде розміщуватися на території КП «Експлуатація штучних споруд», яка є стратегічно зручною для паркування як для місцевих мешканців, так і для автомобілів, що належать підприємствам або організаціям.

Ця пропозиція має на меті не тільки створити нову інфраструктуру для паркування, а й стати важливим кроком до розвитку підприємства та підвищення його фінансової самостійності.

Реалізація проекту зі створення стоянки для автомобілів на території КП «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради є раціональним кроком, що відповідає актуальним потребам громади та стратегічним цілям підприємства. У сучасних умовах зростає попит на якісні послуги з паркування, особливо в районах із високою щільністю забудови та обмеженими можливостями для зберігання транспорту. Пропонована стоянка сприятиме забезпеченню комфорту і безпеки для водіїв, а також зменшенню навантаження на прилеглі території, запобігаючи хаотичному паркуванню.

Проект має значний економічний потенціал для підприємства. Оренда паркомісць забезпечить стабільний дохід, який можна використовувати для фінансування поточних потреб, відновлення інфраструктури або інвестицій у розвиток. Первісні витрати на будівництво є відносно невисокими завдяки наявності власної території, що суттєво скорочує час окупності проекту. Додаткові джерела прибутку також створюють можливість для розширення послуг підприємства, зокрема впровадження автоматизованих систем паркування чи сервісних функцій для користувачів.

Соціальна значущість проекту полягає у створенні зручних умов для мешканців громади та стимулюванні економічного розвитку регіону. Здійснення цього проекту дозволить підвищити якість послуг, що надаються підприємством, покращити рівень довіри з боку місцевих жителів і стейкхолдерів, а також сприятиме формуванню позитивного іміджу КП

«Експлуатація штучних споруд» як ефективного і відповідального учасника комунальної системи.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Запровадження запропонованої системи заходів щодо вдосконалення системи управління доходами КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР дасть змогу не лише підвищити результативність та ефективність господарської діяльності підприємства, а й покращити його ділову репутацію, імідж.

Площа, необхідна для організації стоянки, складає приблизно 0,5–1 га землі, що дозволяє розмістити від 50 до 100 паркомісць.

Необхідні технічна та матеріально-технічна база:

- Інфраструктура: облаштування паркомісць з розміткою, встановлення паркану або огорожі для забезпечення безпеки.

- Охорона та контроль: для охорони території стоянки можна найняти охоронців або впровадити відеоспостереження для забезпечення безпеки паркування.

- Управлінські та допоміжні споруди: на території можуть бути розташовані інформаційні стенди, пункт оплати, туалет для користувачів, місце для миття автомобілів.

Інвестиції на старті: для облаштування стоянки потрібні кошти на:

1. розмітку паркомісць;
2. встановлення охоронних систем і освітлення;
3. будівництво пункту оплати та інших адміністративних приміщень.

Орієнтовна вартість реалізації проекту (залежно від площі та складності робіт): 100 000 - 150000 грн.

Операційні витрати: це витрати на утримання території (зарплати охоронців, електроенергія, технічне обслуговування).

Джерела фінансування: кошти можуть бути залучені через бюджет ОТГ та залучення інвестицій або кредитування.

Отже, основними джерелами доходу є:

1. Плата за паркування: оренда паркомісць з погодинною, денними або місячними тарифами.
2. Послуги з миття автомобілів: надання додаткових послуг для автовласників.
3. Рекламні послуги: оренда площ для зовнішньої реклами на території стоянки.

Розрахунок доходів та витрат при створенні стоянки на 50 авто наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Плановий розрахунок доходів та витрат КП «Експлуатація штучних споруд»
ЖМР

Категорія	Кількість/ Вартість	Місячні витрати (грн)	Річні витрати (грн)
Доходи			
Вартість оренди одного місяця	1000 грн / міс	1000 грн × 50 авто = 50 000 грн	50 000 грн × 12 міс = 600 000 грн
Загальні доходи, грн		50 000 грн	600 000 грн
Витрати			
Вартість будівництва (одноразово)	100 000 грн	0	100 000 грн
Обслуговування парковки	500 грн	500 грн	6 000 грн
Зарплата персоналу з ЄСВ	10 000 грн	10 000 грн × 3 = 30 000 грн + 6600 = 36600	439 200 грн
Електроенергія та вода	2 000 грн	2 000 грн	24 000 грн
Загальні витрати		39100 грн	569 200 грн

Джерело: власні розрахунки

Основним джерелом доходу є плата за оренду паркувальних місць. Для 50 авто при ставці 1000 грн на місяць дохід складе 50000 грн щомісяця, що за рік дасть 300 000 грн.

Вартість створення стоянки, яка включає в себе закупівлю обладнання, матеріалів, встановлення паркомісць тощо. 100000 грн - це одноразова витрата. Обслуговування парковки включає витрати на прибирання, охорону,

засоби для контролю за паркуванням. Для забезпечення роботи систем освітлення, камер відеоспостереження, інших комунальних послуг.

Зарплата персоналу: За умови, що є три працівники (охоронці), зарплата яких складає по 10 000 грн на місяць.

Чистий річний прибуток становитиме 600 000 грн - 569200 грн = 30800 грн.

Рентабельність проекту можна розрахувати як співвідношення чистого прибутку до загальних витрат:

$$\text{Рентабельність} = (30800 / 569200) \times 100 \approx 5,4\%$$

За результатами проекту сума доходів підприємства від реалізації запропонованої вище системи заходів збільшиться на 600 тис. грн., або на 28,8% в порівнянні з 2023 роком.

Отже, не зважаючи на те, що нині Комунальне підприємство «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради є прибутковим, фінансово незалежним, рекомендуємо все ж запровадити в діяльності даного підприємства зазначену вище систему заходів щодо вдосконалення системи управління його доходами. Як свідчать результати проведених розрахунків, це дасть змогу значно збільшити суму чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), що забезпечить суттєве покращення діяльності даного підприємства.

Створення стоянки для автомобілів дозволить не тільки зручніше організувати паркування для місцевих мешканців, а й стане додатковим джерелом доходів для КП «Експлуатація штучних споруд». Оціночний прибуток від оренди паркомісць складе близько 30000 грн. на рік при оптимальних умовах.

Цей план спрямований не лише на створення нової інфраструктури для паркування, а й на забезпечення важливого етапу розвитку підприємства та зміцнення його фінансової незалежності.

Висновки до розділу 3

В результаті дослідження напрямів удосконалення системи управління доходами комунального підприємства «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради можна зробити наступні висновки.

1. З метою підвищення ефективності системи управління доходами на підприємстві, вважаємо за необхідне змінити підхід до здійснення планування. Керівництво підприємства має враховувати чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, вимоги замовників та інших зацікавлених сторін, стратегію підприємства, а також ризики та можливості в діяльності.

2. Збільшення рівня самофінансування комунальних підприємств дійсно є важливим завданням в системі управління доходами КП «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради. Це дозволяє знизити залежність від бюджетного фінансування, що є важливим у умовах економічної нестабільності. Комунальне підприємство, яке здатне генерувати прибуток, може стати більш незалежними та стійкими, а також залучати додаткові ресурси для розвитку й модернізації інфраструктури, що є критично важливим після пошкоджень, спричинених війною.

3. Реалізація проекту зі створення стоянки для автомобілів на території КП «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради є раціональним кроком, що відповідає актуальним потребам громади та стратегічним цілям підприємства. У сучасних умовах зростає попит на якісні послуги з паркування, особливо в районах із високою щільністю забудови та обмеженими можливостями для зберігання транспорту. Пропонована стоянка сприятиме забезпеченню комфорту і безпеки для водіїв, а також зменшенню навантаження на прилеглі території, запобігаючи хаотичному паркуванню.

4. Проект має значний економічний потенціал для підприємства. Оренда паркомісць забезпечить стабільний дохід, який можна використовувати для фінансування поточних потреб, відновлення інфраструктури або інвестицій у розвиток. Первісні витрати на будівництво є відносно невисокими завдяки

наявності власної території, що суттєво скорочує час окупності проекту. Додаткові джерела прибутку також створюють можливість для розширення послуг підприємства, зокрема впровадження автоматизованих систем паркування чи сервісних функцій для користувачів.

Соціальна значущість проекту полягає у створенні зручних умов для мешканців громади та стимулюванні економічного розвитку регіону. Здійснення цього проекту дозволить підвищити якість послуг, що надаються підприємством, покращити рівень довіри з боку місцевих жителів і стейкхолдерів, а також сприятиме формуванню позитивного іміджу КП «Експлуатація штучних споруд» як ефективного і відповідального учасника комунальної системи.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних основ та дослідження особливостей функціонування та управління доходами підприємства надало можливість зробити наступні висновки.

1. Розвиток вітчизняних підприємств вимагає збільшення їх доходів з метою технічного та технологічного переоснащення, збільшення виробництва конкурентоспроможної продукції, нарощування конкурентних переваг на внутрішньому та зовнішньому ринках. Це вимагає удосконалення систем планування і контролю доходів підприємств, орієнтованих на задоволення потреб стейкхолдерів.

2. За результатами опрацювання наукової літератури встановлено, що дохід підприємства – це надходження грошових коштів, отриманих у результаті господарської діяльності підприємства за певний період часу. Щодо видів доходів, то дійшли висновку, що класифікація останніх будується за напрямками використання інформації про них, зокрема: для обліку, контролю, планування, управління, оподаткування.

3. Управління доходами підприємства є одним з основних аспектів фінансового менеджменту, що безпосередньо впливає на його економічну стабільність і ефективність. Система управління доходами охоплює комплекс заходів, спрямованих на планування, моніторинг, аналіз і коригування доходних потоків підприємства з метою максимізації фінансових результатів. Вона включає не тільки організацію процесу отримання доходу, але й оцінку його структури, джерел, а також розподілу та використання.

4. Ефективне управління доходами підприємства вимагає системного підходу до оцінювання процесів їх планування, контролю та реалізації. Запропоновані методичні засади дозволяють комплексно оцінювати якість планування доходів, ефективність виконання планових показників, рівень контролю, надійність звітності та прозорість управлінських процесів.

Регулярна оцінка цих аспектів сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, забезпечує стабільність фінансового стану підприємства та створює основу для досягнення стратегічних і поточних цілей.

5. Нормативно-правове забезпечення є основою для ефективного управління доходами підприємства, оскільки воно визначає порядок обліку, планування та контролю фінансових результатів підприємства. Правильне і своєчасне застосування нормативних актів, таких як закони, постанови, стандарти бухгалтерського обліку та інші регулюючі документи, забезпечує відповідність діяльності підприємства законодавчим вимогам та сприяє належному виконанню фінансових зобов'язань.

6. Інформаційне забезпечення є невід'ємною складовою системи управління доходами. Воно включає в себе необхідні дані, що стосуються не лише внутрішньої діяльності підприємства, а й зовнішнього середовища, що має безпосередній вплив на доходи. Ефективне використання інформаційних технологій та технічних засобів дає змогу забезпечити належну організацію обробки, зберігання і поширення інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

7. Базою для проведення дослідження було Комунальне підприємство «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради, яке засноване на власності територіальної громади м. Житомира. Основними напрямками діяльності підприємства є будівництво та ремонт мереж зливної каналізації та водопроводу; ремонт, санітарне прибирання мостів та шляхопроводів.

8. Результати організаційно-управлінського аналізу діяльності підприємства свідчать, що на підприємстві реалізована лінійна система управління; політика управління персоналом є ефективною, підтвердженням чого є чітко виражена тенденція до зростання показників продуктивності праці персоналу; політика щодо управління основними засобами є також результативною, оскільки рівень ефективності використання даних активів за досліджуваний період зріс; політика щодо управління оборотними засобами

потребує коригування, оскільки рівень використання даних засобів характеризується тенденцією до зниження.

9. Управління активами і фінансовими ресурсами підприємства сприяє його розвитку (через поліпшення матеріально-технічної бази і збереження при цьому значної частки власного капіталу). Разом з тим, керівництву підприємства доцільно звернути увагу на удосконалення управління дебіторською та кредиторською заборгованістю підприємства, оскільки остання має тенденцію до зростання.

10. Загальний висновок про господарську діяльність та фінансовий стан КП «Експлуатація штучних споруд» ЖМР за 2021-2023 роки свідчить про певну стабільність та наявність позитивних змін у діяльності підприємства, але також вказує на необхідність удосконалення управлінських та фінансових практик для забезпечення його подальшої стійкості та розвитку.

Протягом аналізованого періоду підприємство продемонструвало значне зростання чистого доходу та валового прибутку, що свідчить про ефективність операційної діяльності та збільшення обсягів виконуваних робіт. Однак, незважаючи на ці позитивні результати, підприємство має певні фінансові труднощі, пов'язані з недостатньою ліквідністю та збільшенням фінансової залежності від зовнішніх джерел фінансування. Це підтверджується зниженням коефіцієнтів автономії та маневреності робочого капіталу, а також підвищенням коефіцієнта фінансової залежності.

11. На підприємстві запроваджені системи планування і контролю доходів, однак останні не враховують багатьох сучасних тенденцій та нововведень в цій сфері. Зокрема, методика планування доходів діяльності підприємства ґрунтується на застосуванні лише абсолютних показників. Показники ефективності, розвитку та інвестиційні показники практично не враховуються. Слабо виражена автоматизація управлінських процесів та відсутня в рамках такої комп'ютерної системи координація робіт, що виконуються на підприємстві. Недостатньо враховані організаційні, наукові та дослідні процеси на підприємстві в рамках їх планового аспекту.

12. На підприємстві можна виділити чітко виражену тенденцію до покращення результатів діяльності – доходів. Зокрема, сума доходів підприємства збільшилася на 7646 тис. грн., або на 46,23% і склала 24186 тис. грн. Що є наслідком збільшення суми чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 545 тис. грн., або на 35,48% і суми інших операційних доходів на 5088 тис. грн., або на 34,57%. Інші фінансові доходи зросли на 18 тис. грн, або 180% порівняно з 2021 роком. Це може вказувати на активізацію інвестиційних чи фінансових операцій підприємства або збільшення доходів від фінансових активів, що є позитивним моментом для стабільності підприємства.

13. Для підвищення ефективності управління доходами підприємства необхідно змінити підходи до планування. Керівництво повинно враховувати внутрішні та зовнішні фактори, запити замовників і зацікавлених сторін, а також ризики, можливості та загальну стратегію розвитку підприємства. Такий підхід дозволить забезпечити більш збалансоване управління ресурсами та адаптивність до змін у середовищі.

14. Підвищення рівня самофінансування є ключовим напрямом у системі управління доходами КП «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради. Це дозволить мінімізувати залежність від бюджетних коштів, що особливо важливо в умовах економічних викликів. Фінансово стійке підприємство зможе залучати ресурси для модернізації та відновлення інфраструктури, що є критично важливим з огляду на наслідки воєнних дій.

15. Впровадження проекту створення автостоянки на території підприємства є стратегічним кроком, що відповідає як потребам громади, так і завданням самого підприємства. У сучасних умовах дефіциту паркувальних місць така ініціатива дозволить вирішити проблеми місцевих жителів і підприємств, забезпечивши комфорт та безпеку для власників автомобілів. Окрім того, стоянка допоможе зменшити хаотичне паркування та покращити організацію простору в прилеглих районах.

16. Проект має значний економічний потенціал. Надання послуг оренди

паркомісць забезпечить стабільний дохід, який можна спрямувати на операційні витрати, розвиток та оновлення інфраструктури. Наявність власної території знижує початкові витрати на реалізацію ініціативи, що дозволяє швидше досягти окупності. У майбутньому проект може стати основою для розширення послуг, наприклад, через впровадження автоматизованих систем обслуговування або надання додаткових сервісів клієнтам.

Соціальна значущість цього проекту полягає у вирішенні актуальних проблем громади, сприянні економічному розвитку регіону та підвищенні якості життя місцевих жителів. Реалізація проекту також підвищить довіру до КП «Експлуатація штучних споруд» і зміцнить його репутацію як соціально відповідального та ефективного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверіна М. Ю. Аналіз та оцінка фінансового стану підприємства: шляхи покращення. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 9. С. 92-100.
2. Багацька К., Блакита Г. Фінансування комунальних підприємств в умовах бюджетних обмежень. Вісник КНТЕУ. 2021. №5. С. 100-111. DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(139\)07](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(139)07)
3. Багацька К. В. За крок до банкрутства. Чому більшість комунальних підприємств є неефективними та збитковими і як це можна змінити. Українська правда. 20.10.2020. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/10/20/666444>.
4. Багацька К. В. Передумови самофінансування тарифних комунальних підприємств. Економіка та суспільство. Випуск № 49. 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-62>
5. Безбородова Т. В. Сутність та необхідність аналізу фінансового стану. Економіка. Управління. Інновації. 2014. № 1 (11). С. 1–7.
6. Безродна С.М. Управління якістю: навч. посіб. Чернівці: ПВКФ "Технодрук", 2017. 174 с.
7. Білик М.Д., Бабич В.В. Обліково-аналітичне забезпечення управління фінансовими результатами діяльності підприємств. Бізнес Інформ. 2015. № 4. С. 205-213.
8. Багацька Н. М., Лозовський О. М. Управління доходами підприємств торгівлі. Ефективна економіка. 2024. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_7_39
9. 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.
10. Бюджетний кодекс України. URL: <https://www.rada.gov.ua>.
11. Ваганова Л. В., Чайковська І. І. Фінансове планування діяльності

сучасного комунального некомерційного підприємства. Науковий вісник: Державне управління. 2020. №1(1(3)). С.20–28. URL: <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/33>

12. Веретенникова Г. Б., Томах В. В., Геращенко І. М. Планування та організація діяльності підприємства: навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с.

13. Височан О. С., Борис І. Я. Принципи, методи і механізми фінансування бюджетних установ. Економічний аналіз. 2015. № 1. Т. 19. С. 171-177.

14. 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>

15. Ганін В.І. Основи теорії економічного аналізу. Х.: Самміт, 2015. 105 с.

16. 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.

17. Глушко Л.В. Законодавчо-нормативне забезпечення обліку та аналізу доходів. Науковий світ. 2016. № 42. С. 50-56.

18. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

19. 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>

20. Денисенко Л.О. Шляхи поліпшення процесу управління фінансовими результатами на підприємстві. Вісник КНУТД. 2018. №2. С. 108-112.

21. Дідур С., Глухова В., Кравченко Х. Аналіз та оцінка прозорості діяльності комунальних підприємств в умовах децентралізації. Економіка та

суспільство. 2021. № 24. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-39>

22. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT). URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf>

23. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT). URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>

24. Загородна О.М., Серединська В. М. Формування механізму діагностики фінансового стану підприємства. Стан і перспективи розвитку обліково-інформаційної системи в Україні : матеріали V міжнар. наук.-практ. конф. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. С. 233–235.

25. 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.

26. 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>

27. 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

28. 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

29. Косарева І. П., Хохлов М. П., Бірюкова В. В. Дослідження теоретичних основ фінансового стану підприємства. Інфраструктура ринку. 2018. № 19. С.101–106.

30. Краснікова Н.Г. Теоретико-методичні засади обліково-аналітичного забезпечення внутрішнього аудиту доходів і витрат комунальних

некомерційних підприємств охорони здоров'я. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. №3. URL: http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2020/3_69_2020/25.pdf

31. Круш Н. П., Погребняк А. Ю. та ін. Сучасні аспекти управління промисловими підприємствами : монографія. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018. 254 с.

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

33. Кубіній Н.Ю. Данайканич О.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>

34. Лойко Д.П., Вотченікова О.В., Удовіченко О.П. Управління якістю : навч. посібник. Львів : Магнолія 2006, 2018. 336 с.

35. Лук'янова В. В., Лабунець О. О. Діагностика фінансового стану підприємства та шляхи його поліпшення. Приазовський економічний вісник. 2018. № 2 (07). С.66–69.

36. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 18 «Дохід» URL: <http://www.minfin.gov.ua>

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

38. 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

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

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

41. 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.

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

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

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

45. Мулик Т.О. Організація діагностики діяльності підприємства та його бізнес-процесів: теоретико-методичні підходи. Modern Economics. 2019. № 17. С. 158-164.

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

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

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

49. Основи бізнес-планування для комунальних підприємств : методичний посібник. Н. Т. Мамедов, В. І. Козак, О. О. Козлюк. К. : DESPRO, 2020. 54 с.

50. Основи стандартизації, метрології та управління якістю: навчальний посібник. / Н.О. Машта, О.П. Бенчук, Г.П. Бенчук, Л.М. Акімова, О.В. Дейнека. Рівне, 2015. 388 с.

51. 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.

52. 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)

53. Панченко М.О. Управління якістю: теорія та практика: навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2018. 228 с.
54. Парнюк В. Визначення поняття «дохід» в економічній теорії. Економіка України. 2012. № 3. С.36-48.
55. Пилипенко С.М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 10. С. 452–456.
56. Пікун В. Г. Управління фінансовими результатами підприємства. К., 2019. 268 с.
57. Податковий кодекс України (зі змінами та доповненнями). URL: <http://www.minfin.gov.ua>
58. 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>
59. Поліщук С. В., Макалюк І. В. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 74 с.
60. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід»: затверджене наказом Міністерства фінансів України від 29 листопада 1999 р., № 290.
61. Положення «Про документальне забезпечення записів в бухгалтерському обліку», затверджені наказом Міністерства фінансів України від 24.05.1995р. № 88. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0168-95#Text>
62. Полятикіна 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
63. 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

64. Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2000 р. № 419 «Про порядок подання фінансової звітності». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2000-%D0%BF#Text>

65. Приб К.А. Діагностика в системі управління: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 432 с.

66. 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>

67. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України. – URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>.

68. Руснак Т. В. Шляхи покращення фінансового стану підприємства в сучасних умовах. Економіка і суспільство. 2018. № 16. С.560–565.

69. Ситян Б. К. Управління формуванням і використанням фінансових результатів підприємства. Галицький економічний вісник. 2020. № 2. С. 26-34.

70. Сокіл О.Г. Методологія наскрізного контролю обліково-аналітичних процесів сталого розвитку аграрних підприємств. Агросвіт. 2018. № 7. С. 18-25.

71. Стандартизація, метрологія, сертифікація та управління якістю: підручник / Л.В. Баль-Прилипко, Н.М. Слободянюк, Г.Є. Поліщук, М.З.Паска, В. Є. Буряк. Київ : Компринт, 2017. 571 с.

72. 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.

73. 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>

74. 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.

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

76. 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>

77. Топольник В. Г. Управління якістю продукції та послуг в готельно-ресторанному господарстві: навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл. Львів : Магнолія 2006, 2019. 327 с.

78. Тютюнник Ю.М. Детермінований факторний аналіз фінансових результатів підприємств малого бізнесу. Економіка і підприємництво: організаційно-методологічні аспекти обліку, фінансів, аудиту та аналізу: зб. наук. пр. Полтава, 2017. Вип. 17. С. 59-63.

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

80. Штангрет А.М. Процес формування підсистеми обліково-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. Вип. 3. С. 204-210.

81. Шумпетер І. Теорія економічного розвитку. К.: Catallaxy, 2014. 198 с.

82. 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>.

83. 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