

3
18.06.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

ШЕВЧУК Ольга Геннадіївна
(студентка групи МО-63к)

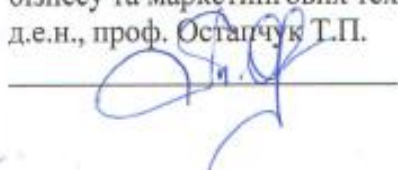


БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ПЛАНУВАННЯ І КОНТРОЛЬ ДОХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА

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

Допущено до захисту
протокол № 4
від 24.05.2023
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Світличин І.І.
(наукове звання, прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент:
PhD Завалій Т.О.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир 2023

Анотація

Шевчук О. Г. Планування і контроль доходів підприємства. – Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

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

Ключові слова: підприємство, ресурси, планування, контроль, дохід.

Annotation

Shevchuk O. G. Planning and control of the enterprise's income. – Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

In the bachelor's qualification work, the peculiarities of planning and control of the enterprise's income are considered and directions for improvement of the relevant processes are determined.

Key words: enterprise, resources, planning, control, income.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи планування і контролю доходів підприємства</i>	6
1.1. Сутність та види доходів підприємства.....	6
1.2. Система планування і контролю доходів підприємства	12
1.3. Методичні засади оцінки ефективності планування і контролю доходів підприємства	21
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері планування і контролю доходів підприємства	32
Висновки до розділу 1.....	41
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка стану та напрями удосконалення системи планування і контролю доходів Комунального підприємства «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради</i>	43
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства.....	43
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	50
2.3. Оцінка системи планування і контролю доходів підприємства	57
2.4. Напрями та заходи підвищення ефективності планування і контролю доходів підприємства	66
Висновки до розділу 2	73
<i>Висновки</i>	75
<i>Список використаних джерел</i>	78
<i>Додатки.....</i>	84

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. 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, сприяння соціально-економічному розвитку людського капіталу даних суб'єктів господарювання. Отже, виникає потреба в удосконаленні систем планування і контролю доходів підприємств, орієнтованих на задоволення потреб стейкхолдерів (споживачів продукції, послуг) та які враховують ризики в діяльності підприємств, зумовлені змінами в середовищі їх функціонування. З огляду на це, важливого значення набуває потреба адаптації методики та практики планування і контролю доходів підприємств до вимог міжнародних стандартів. Реалізація цих завдань значною мірою має відбуватись на основі вивчення, критичного аналізу та впровадження у практику господарювання вітчизняних підприємств міжнародного досвіду.

Результати аналізу наукових публікацій щодо теоретичних, методичних та практичних аспектів планування і контролю доходів підприємств свідчать, що дані питання висвітлені у науковій літературі досить широко. 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. Це обумовило вибір теми бакалаврської кваліфікаційної роботи, постановку її мети і завдань.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є подальший розвиток теоретико-методичних засад планування і контролю доходів підприємства, а також визначення напрямів та розроблення заходів щодо підвищення ефективності даних процесів.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

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

Об'єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі є процеси планування і контролю доходів на Комунальному підприємстві «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади підвищення ефективності планування і контролю доходів 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 планування і контролю доходів 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.

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

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 77 сторінках друкованого тексту. Робота містить 27 таблиць та 2 рисунків. Список використаних джерел налічує 63 найменувань. Робота містить 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ І КОНТРОЛЮ ДОХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та види доходів підприємства

Поняття «дохід» в економічній літературі висвітлено досить широко, проте серед науковців немає єдиного підходу до тлумачення його сутності. Розбіжність у позиціях вчених стосовно сутності поняття «дохід» пояснюється широкою сферою його застосування: національний дохід, дохід держави, дохід підприємства, дохід сім'ї тощо.

Щодо поняття «дохід підприємства», то в навчальній та науковій літературі зазначено, що метою будь-якого підприємства незалежно від галузі діяльності, форми власності та інших факторів в умовах ринкової економіки є отримання доходу. Дохід є найважливішим та ключовим показником функціонування підприємства, що відображає результати його діяльності. Від розміру доходу залежить конкурентоспроможність та фінансовий стан підприємства. Розмір отриманого доходу є одним із ключових чинників формування ефективності діяльності підприємства, створює основу для його самофінансування, виконання зобов'язань та утворення чистого прибутку [36].

З метою уточнення сутності поняття «дохід підприємства», в першу чергу, необхідно з'ясувати, що являє собою дохід як економічна категорія. Адже даний термін є базою для визначення доходу підприємства.

З цією метою проведено аналіз наявних у науковій літературі позицій вчених щодо сутності поняття «дохід». Результати аналізу вказують на той факт, що в різні періоди часу, за різного ступеня розвитку продуктивних сил і виробничих відносин існувало відповідне визначення поняття «дохід». Так, в табл. 1.1 наведено тлумачення поняття «дохід» представниками різних економічних шкіл: класичної економічної школи, маржиналістської

економічної школи, неокласичної маржиналістської економічної школи та неокласичної економічної школи.

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 їй винагорода - дохід". Отже, дохід кожного фактора має бути пропорційний його граничному впливу на формування продукту

Джерело: узагальнено автором на основі [36, 38, 40].

Нині формулювання поняття «дохід» залишається дискусійним. Результати дослідження свідчать про відсутність чіткого розмежування між поняттями «дохід» і «прибуток». В економічній літературі зустрічаються різноманітні визначення даних понять. Зазвичай у наукових дослідженнях використовуються наступні терміни: “дохід”, “валовий дохід”, “чистий дохід”, “дохід підприємця”, “дохід на капітал”, “валовий (балансовий) прибуток”, “чистий прибуток”, “прибуток” тощо.

Отже, поняття «дохід» є широко застосовним, багатостороннім та багатозначним поняттям. На основі даного поняття сформовано поняття «дохід підприємства» (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 [6, 46, 57, 63].

Як свідчать дані табл. 1.2, підґрунтям щодо визначення поняття «дохід підприємства» є термін «виручка», що означає обсяг продажу виробленої підприємством продукції (товарів, робіт, послуг). За певних умов даний термін ототожнюється з поняттям "дохід підприємства", що містить наступні притаманні йому елементи:

- отримана орендна плата (під час надання основних засобів в оренду);
- роялті (отримані підприємством платежі за використання його інноваційного або програмного продукту, торгової марки тощо);

– дивіденди та відсотки від сформованого портфеля фінансових інвестицій у цінні папери інших підприємств [52].

Досить поширеним в сучасній науковій літературі є визначення поняття "дохід підприємства" як суми виручки від реалізації продукції та майна підприємства, а також від здійснення інших (позареалізаційних) операцій [53]. Проте, на нашу думку, поняття "дохід підприємства" необхідно розглядати ширше, ніж просто "виручка від продажу продукції та майна".

У працях закордонних науковців досить поширеним є наступне формулювання поняття «дохід підприємства» - це масштаби виробництва і реалізації суб'єкта господарювання [24].

У словнику сучасної економічної теорії поняття «дохід підприємства» визначається, як кількість грошей або послуг, одержаних фірмою чи за певний період часу. Відомий економіст Н. Калдор охарактеризував поняття «дохід підприємства» наступним чином: «не існує ідеального визначення поняття «дохід підприємства», яке може бути об'єктивно визначене та виміряне, і дає змогу виміряти кількість “одиниць економічної влади” або суму, яку кожний суб'єкт господарювання може отримати протягом певного часу (року) [32].

Холт Джордж визначає поняття «дохід підприємства» як збільшення економічної вигоди протягом звітного періоду у вигляді збільшення активів чи зменшення зобов'язань, що відображається у збільшенні власного капіталу, крім тих, які є результатом внесків інвесторів [31].

Відомий економіст Ф. Хейлі вважає, що дохід підприємства – це нагорода за прийняті ризики під час своєї діяльності [12].

Загалом поняття «дохід підприємства» трактують за різними підходами. Найбільш розповсюдженими серед них є наступні:

1. Факторний підхід. В межах даного підходу поняття «дохід підприємства» розглядається як результат корисного використання певних видів економічних ресурсів або факторів виробництва;

2. Підприємницький (компенсаційний) підхід. В межах даного підходу поняття «дохід підприємства» розглядається як плата (компенсація) підприємцю за здійснення підприємницької діяльності;

3. Інноваційний підхід. В межах даного підходу поняття «дохід підприємства» розглядається як певний вид додаткового доходу, сформованого підприємством, коли воно впроваджує у господарську діяльність більш ефективні технологічні, організаційні та інноваційні рішення;

4. Монопольний підхід. В межах даного підходу поняття «дохід підприємства» розглядається як наслідок невисокої конкуренції або монопольного становища підприємства на ринку.

Зазначені підходи до трактування поняття «дохід підприємства», на нашу думку, не протирічать один одному, а скоріше розкривають окремі сторони досліджуваного поняття.

Щодо видів доходів підприємства, то за результатами опрацювання наукової літератури встановлено, що класифікація доходів будується за напрямками використання інформації про них, зокрема: для обліку, контролю, планування, управління, оподаткування (табл. 1.3).

З даних табл. 1.3 видно, що класифікація доходів підприємства, яка ґрунтується на основі бухгалтерського підходу, дає змогу коректно відобразити доходи згідно з вимогами бухгалтерського обліку у звітності, а за допомогою управлінського підходу – є можливість систематизувати інформацію для ухвалення та реалізації рішень щодо управління доходами.

Отже, класифікація доходів має важливе значення для оцінки діяльності підприємства. Чітко визначена сутність доходу підприємства дозволяє вірно розуміти його економічний зміст та прийняти оптимальні управлінські рішення щодо формування останнього. Логічна та структурована класифікація доходів на основі бухгалтерського та управлінського підходів дає змогу ефективно управляти ними.

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 [4, 9, 17, 41].

Таким чином, виходячи з результатів категоріального аналізу наукових публікацій стосовно формулювання сутності поняття «дохід підприємства» дійшли висновку, що нині відсутній єдиний підхід серед вчених щодо визначення сутності цієї категорії.

Узагальнюючи отримані результати дослідження встановлено, що загалом дохід підприємства – це гроші або матеріальні цінності, отримані від виробничої, комерційної, посередницької чи іншої діяльності підприємства.

З наукової та практичної точки зору важливо сформулювати найбільш універсальне поняття «дохід підприємства». На нашу думку, чим простішим та зрозумілішим буде таке визначення, тим ефективніше буде здійснювати управління доходами. З урахуванням зазначеного найповніше відповідає даним вимогам наступне визначення доходу підприємства – надходження, отримані у результаті господарської діяльності підприємства за певний період часу у формі економічних вигід, одержаних від використання в господарському процесі авансованих (залучених) виробничих ресурсів. Вважаємо, що дане визначення поняття «дохід підприємства» є повним і формує чітке розуміння сутності досліджуваного поняття.

1.2. Система планування і контролю доходів підприємства

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 господарської діяльності необхідними джерелами фінансування. Основними завданнями планування доходів на підприємстві є:

- забезпечення виробничої та інвестиційної діяльності необхідними фінансовими ресурсами;
- встановлення раціональних фінансових відносин із суб'єктами господарювання;
- визначення шляхів ефективного вкладення капіталу, оцінка раціональності його використання;
- виявлення та мобілізація резервів збільшення доходу внаслідок раціонального використання матеріальних, трудових та грошових ресурсів;
- здійснення контролю за утворенням та використанням доходу [20].

Характер і зміст планування доходів на підприємстві визначають принципи планування. Правильне дотримання яких створює передумови для ефективної роботи підприємства й зменшує ймовірність негативних результатів планування.

Поряд із загальними принципами застосовують специфічні принципи планування доходів, зокрема:

1) принцип обґрунтованості цілей і завдань. Чітко визначені кінцеві цілі щодо отримання доходів є вихідним пунктом планування. Виділяють наступні основні цілі:

- господарсько-економічні, що відображають цілі щодо загальної величини доходів підприємства;

- виробничі, що відображають цілі щодо доходів залежно від функціонального призначення підприємства;

- науково-технічні, що відображають цілі щодо доходів залежно від запровадження досягнень науково-технічного прогресу;

2) принцип системності. Який означає, що планування доходів є цілісною системою планів і охоплює всі сфери діяльності підприємства;

3) принцип науковості. Передбачає врахування у процесі планування доходів підприємства перспектив науково-технічного прогресу й застосування науково обґрунтованих прогресивних норм використання всіх видів ресурсів ;

4) принцип безперервності. Включає поєднання поточного й перспективного планування у процесі встановлення доходів підприємства;

5) принцип збалансованості плану. Забезпечує кількісну відповідність між взаємозалежними (взаємозв'язаними) розділами й показниками плану щодо доходів підприємства;

6) принцип гнучкості. Означає, що план щодо доходів має бути гнучким, тобто його можна змінювати відповідно до зміни внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства [26].

Основними методами планування доходів підприємства є наступні:

- нормативний метод. Відповідно до даного методу планові показники щодо доходів розраховуються на основі прогресивних норм використання виробничих ресурсів;
- балансовий метод. Відповідно до цього методу здійснюється узгодження напрямків використання виробничих ресурсів підприємства із джерелами їх утворення;
- факторний метод. Відповідно до даного методу планування доходів здійснюється на основі розрахунку впливу найважливіших чинників, що обумовлюють зміни планових показників;
- матричний метод. Відповідно до даного методу планування доходів здійснюється шляхом побудови моделей взаємозв'язків між виробничими підрозділами підприємства;
- метод економіко-математичного моделювання. Даний метод передбачає застосування відповідного програмного продукту внаслідок чого розробляють декілька варіантів плану, в яких показники доходів мають бути оптимізовані;
- метод екстраполяції. Відповідно до даного методу планування доходів здійснюється шляхом виявлення в минулому періоді тенденцій розвитку підприємства і поширення їх на майбутній період [7, 21].

Залежно від тривалості планового періоду розрізняють перспективне (довгострокове й середньострокове) і поточне (короткострокове) планування доходів підприємства. Тривалість планового періоду залежить від ступеня визначеності умов та факторів середовища підприємства, його галузевої належності, економічної, політичної, екологічної, демографічної ситуації в країні тощо.

Довгострокове планування доходів підприємства здійснюється відповідно до загальної стратегії розвитку підприємства. При складанні плану вивчаються варіанти розширення виробництва та зниження витрат. Прогнозуються зміни в номенклатурі продукції й уточнюється політика у функціональних сферах. Результатом такого планування є формулювання довгострокових цілей щодо

доходів, складання довгострокових проектів і прийняття довгострокової політики.

Середньострокове планування доходів підприємства – це за змістом деталізований стратегічний план на перші роки діяльності підприємства. Відмінність між довгостроковим і середньостроковим планом щодо доходів є досить умовною й неоднозначною. Середньострокове планування доходів враховує можливості усіх підрозділів підприємства на основі результатів їх внутрішнього аудиту.

Поточне планування доходів підприємства полягає у розробленні планів на усіх рівнях управління підприємством та за всіма напрямками його діяльності на більш короткі строки: рік, півріччя, квартал, місяць, декаду [27].

Отже, результатом планування доходів підприємства є складання відповідного плану, який у грошовому вираженні характеризує всі сторони виробничо-господарської діяльності та узагальнює основні положення, передбачені іншими розділами плану економічного й соціального розвитку підприємства. При розробленні даного плану аналізуються стан наявних грошових коштів і реальних їх потоків, фінансова стійкість підприємства та використання засобів виробництва.

Для ефективного управління діяльністю підприємства власники й менеджери повинні мати таку економічну інформацію, яка б відповідала їхнім потребам. На підприємстві кожна здійснена господарська операція має безпосередній вплив на кінцевий результат господарювання – дохід. Саме тому внутрішній контроль доходів повинен охоплювати моніторинг всієї діяльності підприємства.

Для повного та ефективного контролю доходів підприємства недостатнім буде лише прослідкувати за правильністю їх обчислення за певний період, проаналізувати причини їх зміни в порівнянні з аналогічними показниками минулих років чи нормативними показниками, а дуже важливим є здійснення контролю протягом усіх циклів діяльності підприємства. Це дасть змогу

здійснювати вплив на результат господарювання, оцінювати ефективність дій та переглядати прийняті рішення.

Системи контролю доходів підприємства забезпечує зниження ймовірності виникнення помилок в бухгалтерському обліку та фінансовій звітності, а також своєчасного їх усунення. В наукових працях вчених система контролю доходів підприємства досліджується в частині:

- удосконалення інформаційного забезпечення внутрішнього контролю доходів (розроблення та запровадження концепції створення єдиної інформаційної системи внутрішнього контролю на основі інтеграції видів обліку, використання корпоративної інформаційної системи в якості інформаційної бази внутрішнього контролю доходів);

- моніторингу доходів через призму активів, зобов'язань, власного капіталу з метою зниження ймовірності виникнення навмисних та ненавмисних помилок в обліку та звітності, а також своєчасного їх усунення;

- алгоритму системи внутрішнього контролю доходів, що включає перевірку правильності відображення доходу в обліку, достовірності розрахунків за податками [19, 30].

Вважаємо, що внутрішній контроль доходів підприємства, крім процесу перевірки функціональної діяльності суб'єкта господарювання, повинен також включати надання пропозицій керівництву підприємства щодо ефективного використання всіх наявних ресурсів, а також розробку оптимальних, дієвих, результативних управлінських рішень.

В частині організації системи внутрішнього контролю доходів підприємства нами виділено ряд проблемних питань, які потребують подальшого дослідження та обґрунтування, зокрема:

- 1) забезпечення внутрішнього контролю доходів через визначення суб'єктів, об'єктів, завдань та особливостей інформаційного забезпечення;

- 2) визначення факторів, які впливають на побудову системи внутрішнього контролю доходів [29].

Важливим етапом вирішення визначених вище проблемних питань є формування механізму внутрішнього контролю доходів. У наукових дослідженнях вчених механізм внутрішнього контролю доходів – це система мотиваційних, ресурсних, правових, управлінських та організаційно-технічних факторів, використання яких забезпечує визнане співробітниками підприємства завершення конкретних дій господарських відносин. Він спрямований на створення умов гарантованого виконання обов'язків кожним менеджером, своєчасної і повної реалізації внутрішніх вимог та забезпечення ефективної діяльності всіх складових в процесі роботи підприємства. Основною корисною його функцією є задоволення інтересів і потреб всіх учасників складних господарських відносин [28].

Тобто механізм внутрішнього контролю доходів забезпечує здійснення господарської діяльності підприємства. Контроль доходів охоплює всі етапи господарювання, всі цикли діяльності і не може існувати окремо від контролю всієї діяльності підприємства.

У світовій господарській практиці існує аксіома: «Внутрішній контроль доходів повинен існувати на всіх рівнях підприємства, так як неможливо делегувати вниз відповідальність за контроль» [23].

Тому, на нашу думку, механізм внутрішнього контролю доходів має забезпечити здійснення попереднього, поточного та наступного контролю, що забезпечить перевірку облікової інформації на всіх етапах облікового циклу підприємства, надасть оперативну інформацію про доходи.

Всі ці види контролю схожі, оскільки мають одну і ту ж мету – сприяти тому, щоб фактично отримані показники були якомога ближчими до планових. Розрізняються вони тільки часом здійснення. Попередній контроль має на меті визначення основних вимог щодо формування, розподілу та використання доходів. Важливим засобом попереднього контролю доходів є бюджет, який дозволяє виконати функцію планування. На стадії планування реалізуються наступні контрольні функції: оцінка раціональності можливих варіантів планів

рішень, відповідність планових рішень прийнятим установкам та орієнтирам, а також загальна стратегія діяльності підприємства.

Поточний контроль доходів здійснюється безпосередньо в процесі виконання робіт і включає застосування методів та процедур відповідно до поставлених цілей підприємства. Регулярна перевірка та обговорення проблем і пропозицій щодо удосконалення роботи дозволять виключити небажані відхилення від плану.

Хоча наступний контроль доходів здійснюється надто пізно, щоб відреагувати на проблеми у момент їх виникнення і не може активно впливати на діяльність, яка здійснювалася неправильно, проте він має важливу функцію – надає керівництву підприємства інформацію, необхідну для планування у разі, якщо аналогічні роботи передбачається проводити в майбутньому.

Важливою процедурою системи внутрішнього контролю є облік доходів за центрами відповідальності. Облік за центрами відповідальності дозволяє формувати показники, що характеризують вклад окремих підрозділів в кінцевий результат діяльності підприємства – загальний дохід. При цьому підрозділи повинні користуватися більшою самостійністю. Керівникам структурних підрозділів необхідно відчувати себе підприємцями, а не просто виконавцями, що стане потужним стимулом для розвитку потенціалу підприємства [44].

Для забезпечення ефективного функціонування системи внутрішнього контролю доходів доцільним є прослідковування діяльності підприємства протягом виробничого процесу за показниками:

- 1) майнового стану, які характеризують стан та структуру підприємства у сукупності із джерелами їх покриття;
- 2) ліквідності, які дозволяють оцінити спроможність підприємства перетворювати свої активи на гроші та швидкість здійснення цього перетворення;

3) платоспроможності (фінансової стійкості) – характеризують структуру джерел фінансування ресурсів, ступінь фінансової стійкості та незалежності підприємства;

4) ділової активності, що дають змогу проаналізувати ефективність основної діяльності за допомогою визначення швидкості обертання фінансових ресурсів підприємства;

5) прибутковості (рентабельності) – ефективність діяльності підприємства в цілому, дохідність різних напрямів його діяльності, рівень окупності витрат [45].

Функціонування ефективної системи внутрішнього контролю доходів на підприємстві дозволяє:

- забезпечити підприємству максимальну фінансову стійкість та розвиток;
- зберегти, а також раціонально використати ресурси й потенціал підприємства;
- своєчасно виявити та мінімізувати комерційні, фінансові та інші ризики в управлінні підприємством;
- сформулювати адекватну сучасним, постійно змінним умовам господарювання систему інформаційного забезпечення всіх рівнів управління, що дозволить своєчасно адаптувати функціонування підприємства до змін внутрішнього та зовнішнього середовища [48].

Механізм внутрішнього контролю доходів має забезпечувати та сприяти формуванню позитивного результату діяльності підприємства, раціональному використанню наявних матеріальних, трудових та грошових ресурсів, ефективному управлінню рівнем продажу, асортиментом та собівартістю виготовленої продукції, сприяти отриманню своєчасної інформації для прийняття дієвих та результативних управлінських рішень, що забезпечить конкурентоспроможність підприємства на ринку.

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.

Внутрішні аудитори надають керівництву підприємства дані аналізу й оцінки формування доходів за процесами і структурними підрозділами, рекомендації та іншу необхідну інформацію щодо посилення результативності та ефективності діяльності підприємства [54].

Основні переваги внутрішнього аудиту полягають в його ефективності, зокрема:

- незначні витрати підприємства на його проведення порівняно із зовнішнім аудитом;
- можливість використання послуг внутрішнього аудиту в будь-який момент часу;
- глибокі знання фахівцями з внутрішнього аудиту ситуації на підприємстві, стилю роботи та управління, політики та культури;
- залучення через аудиторів для проведення контролю доходів висококваліфікованих спеціалістів підрозділів підприємства;
- гарантії постійного дотримання вимог законодавства, стимулювання впровадження прогресивних нововведень тощо[3].

Таким чином, внутрішній аудит доходів підприємства на відміну від ревізії – це організована на підприємстві в інтересах його власників і регламентована його внутрішніми документами система контролю над дотриманням установленого порядку ведення усіх видів діяльності, а також отримання від них очікуваних (відповідно до поставлених цілей) результатів, в тому числі й доходів.

Враховуючи світовий досвід функціонування системи внутрішнього контролю доходів підприємства, передусім необхідно орієнтуватися на щорічне (або з меншим інтервалом, за потреби) здійснення внутрішнього аудиту діяльності підприємства і організовувати його за вимогами міжнародних стандартів, зокрема стандартів ISO. Якісний, об'єктивний внутрішній аудит підвищує ефективність і прибутковість діяльності підприємства, сприяє

досягненню ним поставлених цілей відповідно до стратегії розвитку даного підприємства.

Отже, система внутрішнього контролю доходів – важлива умова ефективного попередження та своєчасного виявлення й усунення помилок та відхилень в діяльності підприємства, що сприятиме покращенню його діяльності.

Найбільш раціональним та ефективним є поділ системи внутрішнього контролю доходів на три етапи – попередній, поточний та наступний контроль, що дозволить розширити процес моніторингу доходів та здійснювати більш деталізований контрольний процес доходів за місцями їх виникнення. Поряд з цим, як свідчить світовий досвід, доцільно щороку або з меншим інтервалом проводити на підприємстві внутрішній аудит. Це дасть змогу не лише забезпечити досягнення структурними підрозділами і підприємством загалом поставлених цілей відповідно до стратегії його розвитку, а й розробити та запровадити заходи щодо покращення результатів функціонування підприємства, в тому числі й доходів.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності планування і контролю доходів підприємства

Наявний в практиці діяльності підприємств загальний порядок складання, розгляду, затвердження та виконання плану доходів вимагає застосування певного інструментарію для вимірювання поточного стану ефективності даного процесу і подальшого порівняння його зі стратегічними орієнтирами політики підприємства. В цьому контексті поділяємо позицію вчених, які зазначають, що керувати можна лише тим, що можемо оцінити. Якщо немає змоги оцінити власну діяльність, то не зможемо контролювати і управляти процесом, а також удосконалювати його. Із зазначеного слідує, що для подальшого удосконалення

процедури планування доходів підприємств важливо здійснювати щорічну оцінку ефективності даного процесу.

З метою вирішення цієї проблеми нами були поставлені наступні завдання:

- розглянути методичні підходи до оцінки ефективності процесу планування доходів підприємств та проаналізувати їх недоліки;
- запропонувати підхід до удосконалення наявної методики оцінювання ефективності процесу планування доходів підприємств.

В практиці ведення бізнесу до недавнього часу не містилося чіткого визначення термінів, що відносяться до ефективності планування, крім основоположного принципу «ефективності та результативності». Суть даного принципу полягає у тому, що при складанні та виконанні плану, в тому числі і щодо доходів, усі учасники даного процесу мають прагнути досягнення цілей, запланованих на основі існуючої системи цінностей і завдань інноваційного розвитку економіки підприємства, при залученні мінімального обсягу ресурсів та досягнення максимального результату при використанні визначеного планом обсягу коштів. Але критеріїв такої ефективності у вітчизняному інституційно-правовому полі так і не сформовано [5].

Вивчаючи питання оцінювання ефективності процесу планування, в тому числі і щодо доходів підприємства, відзначимо, що у вітчизняній науковій літературі дане питання розглядається через призму оцінки ефективності використання запланованих ресурсів (коштів). Безперечно, в умовах обмеженості фінансових ресурсів проблема досягнення ефективності витрат ресурсів (коштів) набуває особливої актуальності, оскільки вони є основою формування фінансового стану підприємства й забезпечення його стабільності, але ототожнення «ефективності процесу планування» і «ефективності використання запланованих коштів (ресурсів)» є недоречним, адже оцінювання ефективності процесу планування повинно включати не лише процедуру виконання плану, а такі процедури, як планування та контроль доходів.

Враховуючи результати наявних наукових напрацювань та власних досліджень, вважаємо за доцільне сформулювати авторське бачення поняття

«ефективність процесу планування доходів підприємства». Вважаємо, що під ефективністю даного процесу слід розуміти ступінь досягнення встановлених при складанні, розгляді, затвердженні і виконанні плану доходів підприємства цілей (якими можуть бути, наприклад, наступні: забезпечення збалансованості доходів; створення умов економічної стабілізації; гармонізація економічної політики підприємства; досягнення реальних обсягів доходів тощо), що характеризує якість та результативність процесу планування як інструменту формування і оптимального розподілу доходів між різними ланками підприємства.

В контексті даного дослідження, заслуговують на увагу наукові напрацювання вчених, присвячені питанням оцінки ефективності процесу планування, в тому числі і доходів [34, 42]. Розроблена даними науковцями система показників призначена для оцінювання процесу планування на рівні галузі, але, ми вважаємо, що окремі позиції запропонованої вченими методології можуть бути використані і при оцінюванні ефективності даного процесу на рівні підприємства. Так, для здійснення оцінки процесу планування доходів запропоновано використовувати наступні показники (табл. 1.4):

- ступінь точності планово-розрахункових обґрунтувань щодо формування доходів;
- показник фінансової продуктивності плану;
- коефіцієнти збалансованості плану;
- коефіцієнти економічної та соціальної ефективності плану.

Вважаємо, що даний підхід до оцінювання ефективності процесу планування доходів є неповним, оскільки, в ньому не враховано такі важливі характеристики даного процесу як якість контролю та надійність звітності.

Більш комплексною є методика, розроблена в рамках програми оцінювання ефективності управління доходами [35]. Дана програма являє собою систему моніторингу, яка дозволяє оцінювати ефективність управління доходами за різні періоди часу. Вона складається з 28 індикаторів ефективності,

які вимірюють основні елементи системи управління доходами та 3-х додаткових індикаторів, що впливають на систему управління доходами.

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 [34, 35, 42].

В рамках даної методики визначено наступні критично важливі параметри ефективності відкритої та упорядкованої системи управління доходами, що включають в себе оцінку: реалістичності плану; повноти та транспарентності; відповідності плану цілям; передбачуваності та контролю за виконанням плану; бухгалтерського обліку, ведення документації, звітування та аудиту. Таким чином, запропонована методика є більш конкретизованою, проте наведені

показники носять загальний характер, відображаючи, насамперед, загальний рівень оцінювання всієї системи управління доходами, а не процесу планування зокрема. Також вона не враховує такі фактори, що впливають на ефективність процесу планування, як інституційно-правове забезпечення та організаційно-технічні можливості суб'єктів планування.

На нашу думку, процедура здійснення оцінювання ефективності процесу планування доходів повинна передбачати наступні етапи:

- перший етап полягає у визначенні об'єкта, завдань та принципів оцінки ефективності процесу планування;
- для того, щоб вірно оцінити об'єкти оцінювання, необхідно визначити певні критерії оцінки для кожного з них. Це завдання розв'язується на другому етапі процесу оцінювання. Визначення критеріїв проявляється у підборі оптимальної кількості показників (індикаторів), які будуть служити еталонами для кожного об'єкту оцінювання;
- на третьому етапі відбувається вибір методу оцінювання;
- четвертий етап полягає у вимірюванні фактично досягнутого рівня виконання плану за всіма заздалегідь встановленими критеріями та порівнянні фактичних результатів з очікуваними. Особливо істотним є аналіз причин відхилення фактичних результатів оцінювання від запланованих, очікуваних результатів;
- п'ятий етап процесу оцінювання плану доходів передбачає обов'язкове обговорення результатів оцінки та прийняття необхідних дій та управлінських рішень.

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 Р – 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	3	ефективний
	від 95 до 99 %	2	недостатньо ефективний
	менше 95%	1	неефективний
Наявність результатів оцінки якості процесу планування	Так Ні	3 1	-

Джерело: сформовано автором на основі [56].

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.

Таблиця 1.6

Показники оцінки якості планування доходів

Показник	Розрахунок показника	Од. вимір.	Бал	Умова ефективн- ості
Ппб1	-	бал		Не менше 3-х років
	$\text{Ппб1} \geq 5 \text{ років}$		3	
	$\text{Ппб1} = 3 \text{ роки}$		2	
	$\text{Ппб1} = 1 \text{ рік}$		1	
Ппб2	$\text{Ппб2} = \text{Дф}/\text{Дп} \cdot 100$, де: Дф – фактичні обсяги доходів у звітному році Дп – планові обсяги формування доходів у звітному році	%		Не більше 5 %
	$\text{Ппб2} \geq 100\%$		3	
	$95\% < \text{Ппб2} < 100\%$		2	
	$\text{Ппб2} \leq 95\%$		1	
Ппб3	$\text{Ппб3} = \text{Вф}/\text{Вп} \cdot 100$, де: Вф – виконання плану за витратами ресурсів у звітному році Вп – планові обсяги витрат ресурсів у звітному році	%		Не більше 5 %
	$\text{Ппб3} \geq 100\%$		3	
	$95\% < \text{Ппб3} < 100\%$		2	
	$\text{Ппб3} \leq 95\%$		1	

Джерело: сформовано автором на основі [39].

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).

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

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);

Таблиця 1.7

Показники оцінки ефективності виконання плану доходів

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

Джерело: сформовано автором на основі [6].

- 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.

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);

Таблиця 1.8

Показники оцінки якості контролю доходів

Показ- ник	Розрахунок показника	Од. вимір.	Бал	Умова ефективності
Пкб1	-	бал		Охоплення сферою застосування аудиту діяльності всіх структурних підрозділів, що стосується формування доходів та дотримання основних Міжнародних стандартів аудиту
	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 . Аудиторські звіти відображають значущі та системні проблеми		3	
	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	
	аудиту підлягають структурні підрозділи, діяльність яких стосується формування менш ніж 50% доходів. Аудит відбувається із дотриманням окремих положень Міжнародних стандартів аудиту: INTOSAI; ISPPIA; ISA. Аудиторські звіти не висвітлюють значущі питання		1	
Пкб2	-	бал		Відсутність порушень
	відсутність порушень щодо формування доходів		3	
	наявність фактів не результативного (неефективного) формування доходів, інших порушень		2	
	наявність неефективного, нецільового, неправомірного формування доходів		1	
Пкб3	$P_{кб3} = 100 \cdot V_{нц} / B$, 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
	$P_{кб3} \leq 50$		3	
	$5 < P_{кб3} < 10$		2	
	$P_{кб3} \geq 10$		1	
Пкб4	-	бал		Цільовим показником є вжиття заходів по рекомендація х за результат- тами аудиту
	існують докази ефективного та вчасного вжиття заходів за результатами аудиту		3	
	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 [27].

- 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.

Таблиця 1.9

Показники, що характеризують якість звітності щодо формування доходів

Показ-ник	Розрахунок показника (П)	Од. вимір.	Бал	Умова ефективності
Пзб1	-	бал		Цільовим показником є своєчасність подання звітів
	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	
	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		Цільовим показником є повнота інформації поданої в звітності
	звітність готується щорічно та включає повну інформацію про показники		3	
	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		Цільовим показником є наявність в річній звітності відповідної інформації
	наявність у річній звітності за звітний рік відомостей про заходи щодо підвищення ефективності формування доходів		3	
	відсутність у річній звітності за звітний рік відомостей про заходи щодо підвищення ефективності формування доходів		1	

Джерело: сформовано автором на основі [31].

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);
- щомісячна публікація (розміщення на офіційному сайті) звітів щодо формування доходів (Ппрб2);
- проведення обговорень щодо формування доходів (Ппрб3) (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

Показники, що характеризують ступінь прозорості процесів планування та контролю доходів

Показник	Розрахунок показника	Од. вимір.	Бал	Умова ефективності
Ппрб1	-	бал		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 розміщено на офіційному сайті		3	
	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		Цільовим показником є регулярне розміщення на офіційному сайті відповідної інформації
	регулярна публікація звітів щодо формування доходів		3	
	не систематична публікація звітів щодо формування доходів		2	
	відсутність публікації звітів щодо формування доходів		1	
Ппрб3	-	бал		Цільовим показником є регулярне проведення обговорень
	регулярне проведення обговорень щодо проекту плану доходів на черговий рік і проекту звіту про виконання плану доходів за звітний рік		3	
	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 [45].

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.

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.

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

Діяльність будь-якого підприємства залежить від нормативно-правової бази, яка регулює відносини даного суб'єкта господарювання з державою, іншими підприємствами, установами та організаціями тощо. Тому важливим завданням в контексті розкриття питань щодо планування та контролю доходів підприємства є висвітлення нормативно-правової бази, що регулює зазначені процеси.

Нормативна інформація щодо доходів підприємства за напрямками використання має на меті, перш за все, забезпечення таких функцій управління, як планування, аналіз та контроль доходів. Особливої уваги заслуговує відповідне нормативне забезпечення планування та контролю доходів

підприємства, оскільки відповідна інформація також міститься у фінансовій звітності підприємства.

Систему нормативно-правового регулювання процесів планування та контролю доходів підприємства можна представити у вигляді п'яти рівнів, кожний з яких містить ряд документів.

I рівень – Конституція України, Податковий кодекс України, Господарський кодекс України, Цивільний кодекс України, Закон України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні», інші законодавчі акти. Нормативні документи даного рівня визначають основні засади планування та контролю доходів підприємства. Положення даних документів є обов'язковими для виконання всіма підприємствами України.

Конституція України є найголовнішим нормативно-правовим документом. Вона містить положення щодо прав та обов'язків органів управління, суб'єктів підприємницької діяльності, громадян.

Податковий кодекс України, Господарський кодекс України та Цивільний кодекс України є ключовими нормативно-правовими документами, які регулюють питання планування та контролю доходів підприємства. Податковий кодекс України визначає особливості формування доходів підприємств, а також дає змогу зрозуміти сутність доходів, регламентує їх склад та особливості визначення. Так, дохід від реалізації продукції (товарів, робіт та послуг) визнається за датою переходу покупцеві права власності на продукцію. Дохід від надання послуг або виконання робіт визнається за датою складення відповідного акту або іншого документа, що підтверджує виконання робіт чи надання послуг [43].

Господарський кодекс України встановлює правові основи господарської діяльності підприємств. Він спрямований на забезпечення зростання ділової активності господарських суб'єктів, розвиток підприємництва і на цій основі збільшення ефективності суспільного виробництва. Визначення доходів у Господарському Кодексі України ототожнюється із визначенням прибутку [11].

Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» регулює питання ведення бухгалтерського обліку в Україні, визначає правові засади організації та ведення бухгалтерського обліку, складання фінансової звітності. Згідно даного Закону нормативно-правове регулювання питань методології бухгалтерського обліку здійснюється Міністерством фінансів, яке затверджує національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку та інші нормативно-правові акти в межах його повноважень. Також Закон містить принцип, який є обов'язковим для підприємств – принцип відповідності доходів та витрат [51].

II рівень формують Укази й розпорядження Президента України, Постанови Кабінету Міністрів України та інші нормативно-правові документи, які регламентують процеси планування та контролю доходів підприємства, зокрема:

Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2000 р. № 419 «Про порядок подання фінансової звітності», що визначає порядок, загальні вимоги і строки подання фінансової звітності юридичними особами, незалежно від організаційно-правової форми і форми власності [49];

Положення «Про документальне забезпечення записів в бухгалтерському обліку», затверджені наказом Міністерства фінансів України від 24.05.1995р. № 88, що встановлює порядок відображення та зберігання первинних документів, облікових реєстрів, бухгалтерської звітності підприємствами [47].

III рівень нормативно-правового регулювання процесів планування та контролю доходів підприємства складають Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід» та інші нормативно-правові акти. На даному рівні нормативно-правового регулювання визначаються методологічні аспекти формування в бухгалтерському обліку інформації про доходи підприємства та її розкриття у фінансовій звітності.

Варто зазначити, що нормативно-правові акти України, які пов'язані з плануванням та контролем доходів підприємства постійно перебувають у полі

зору науковців та практиків. Внаслідок чого в дані нормативно-правові акти час-від-часу вносяться зміни та доповнення. Так, 11.02.2013р. наказом Міністерства фінансів України №73 було прийнято Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку (НП(С)БО) №1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» замість Положень (стандартів) бухгалтерського обліку №1-5.

НП(С)БО №1 визначає форму №2 «Звіт про фінансові результати» (Звіт про сукупний дохід), що є звітом про отримані доходи, витрати, фінансові результати та сукупний дохід підприємства. Відповідно до НП(С)БО №1 доходи відображаються в обліку і звітності у момент їх виникнення, незалежно від часу надходження і сплати грошей.

Нормативним документом, який визначає методологічні засади формування в бухгалтерському обліку інформації про доходи підприємства та її розкриття у фінансовій звітності, є Положення (стандарт) бухгалтерського обліку (П(С)БО) 15 «Дохід». Норми нього документа застосовуються підприємствами, організаціями та іншими юридичними особами незалежно від форм власності [46]. Розглянемо структуру 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 [46].

У бухгалтерському обліку та фінансовій звітності доходи відображаються в момент їх виникнення незалежно від дати надходження або сплати грошових коштів. Отже, бухгалтерський облік ведуть, а звітність складають на основі облікового принципу нарахування: доходи відображають у бухгалтерському обліку і відповідно у фінансовій звітності за відвантаженням продукції (товарів), виконанням робіт, наданням послуг незалежно від термінів одержання грошових коштів або їх еквівалентів від покупців (замовників).

Наступним нормативним документом, який регламентує умови визнання доходу підприємства є Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку №18 «Дохід». Даний стандарт дотримуються юридичні особи, які відповідно до чинного законодавства визнані суб'єктами підприємництва міжнародного рівня, а також організації, які подають фінансову звітність за міжнародними стандартами [25].

IV рівень нормативно-правового регулювання процесів планування та контролю доходів підприємства формують: Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, Методичні рекомендації про застосування регістрів бухгалтерського обліку та інші нормативно-правові акти та методичні рекомендації Міністерства фінансів та інших організацій, які розробляються та затверджуються на основі П(С)БО.

На даному рівні нормативно-правового регулювання містяться роз'яснення щодо ведення обліку доходів підприємства. Дані нормативні акти є більш деталізованими.

V рівень нормативно-правового регулювання процесів планування та контролю доходів підприємства складають, як правило, внутрішні нормативні документи підприємства. Такими документами можуть бути: Наказ про облікову політику підприємства, План рахунків підприємства та інші документи (накази, розпорядження) щодо планування та контролю доходів на підприємстві.

Класифікація нормативно-правового забезпечення процесів планування та контролю доходів підприємства за різними ознаками наведена на рис. 1.1.

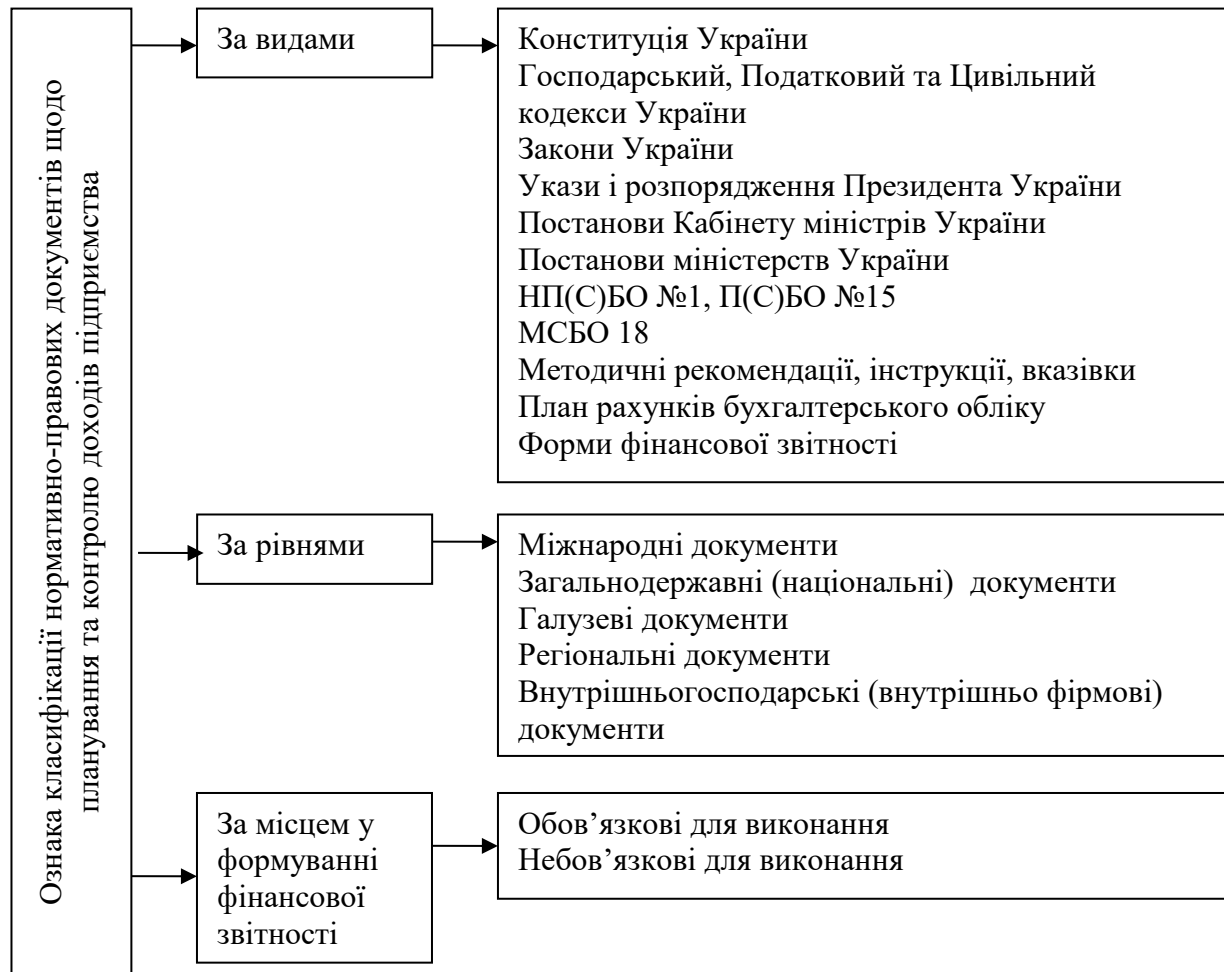


Рис. 1.1. Класифікація нормативно-правових документів щодо планування та контролю доходів підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [10].

Отже, нормативно-правове забезпечення процесів планування та контролю доходів підприємства це сукупність нормативно-правових актів та внутрішніх нормативних документів підприємства, які забезпечують повноцінне функціонування та динамічний розвиток як бухгалтерського обліку та фінансової звітності, так і безпосередньо процесів планування та контролю доходів на підприємстві.

Ефективність планування та контролю доходів на підприємстві значною мірою залежить від інформаційного забезпечення. В загальному розумінні під

інформаційним забезпеченням вважають наявність інформації, необхідної для управління економічними процесами, що міститься в базах даних інформаційних систем [44].

В науковій літературі спостерігаються різні підходи вчених до визначення сутності інформаційного забезпечення:

- 1) як інформаційного обслуговування управління;
- 2) як заходів зі створення інформаційного середовища управління;
- 3) як сукупності дій з надання необхідної для управлінської діяльності інформації в зазначене місце на основі певних процедур із заданою періодичністю [60].

Різноманітність точок зору авторів свідчить, з одного боку, про складність цього питання, і, з іншого – про відсутність системного підходу до його розв’язання. На нашу думку, під інформаційним забезпеченням процесів планування та контролю доходів на підприємстві слід розуміти сукупність даних, організацію їх введення, обробку, збереження та накопичення, пошуку, а також поширення в межах компетенції зацікавленим особам в зручному для них вигляді.

Виходячи із запропонованого визначення вважаємо за доцільне виділяти три складові в системі інформаційного забезпечення процесів планування та контролю доходів на підприємстві, а саме:

- інформаційні ресурси,
- інформаційні технології,
- технічні засоби та програмне забезпечення.

Інформаційні ресурси – це упорядкована сукупність документованої даних і знань, відомостей, інформації, яка призначена для задоволення інформаційних потреб користувачів та може бути використана для прийняття рішення.

Джерелами інформації можуть бути:

- 1) вибіркові дані про зовнішнє середовище, вплив яких на результати діяльності підприємства є суттєвим: нормативно-законодавчі акти; результати досліджень і розробок, в тому числі галузевих НДІ; спеціальні джерела

інформації; власні дослідження та цільові дослідження спеціалізованих організацій; конференції, ярмарки; огляди періодичної літератури;

2) позаоблікові та облікові дані щодо внутрішнього стану і процесів, які відбуваються на підприємстві. Як правило, результати збору даних оформлюються звітами та первинними документами в паперовій формі [6].

Важливою складовою інформаційного забезпечення процесів планування та контролю доходів на підприємстві є інформаційні технології. Під інформаційними технологіями розуміємо сукупність засобів і методів збирання, реєстрації, обробки, накопичення і доведення до користувача необхідних даних в системі організаційного управління на основі застосування засобів обчислювальної техніки.

Інформаційні технології пройшли певну еволюцію розвитку з урахуванням зміни концепцій, підходів, методів та моделей управління підприємством. Починаючи з кінця 60-х років XX століття і до теперішнього часу відбувається запровадження, вдосконалення існуючих та розробка нових інформаційних технологій управління підприємством, в тому числі процесів планування та контролю доходів на підприємстві, зокрема:

- об’ємно-календарне планування (MPS – Master Planning Shedule),
- планування необхідних матеріалів (MRP – Material Resource Planning),
- планування виробничих ресурсів (MRP II – Manufacturing Resource Planning),
- планування необхідних потужностей (CRP – Capacity Requirements Planning),
- планування фінансових ресурсів (FRP – Finance Requirements Planning),
- управління ресурсами підприємства (ERP – Enterprise Resource Planning),
- управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM – Customer Relationship Management),
- управління ланцюгом поставок (SCM – Supply Chain Management),
- управління ресурсами та зовнішніми відносинами підприємства (ERP II – Enterprise Resource and Relationship Planning),

– управління загальною ефективністю підприємства (CPM – Common Performance Management) [9].

Третьою складовою інформаційного забезпечення процесів планування та контролю доходів на підприємстві є технічні засоби та програмне забезпечення. Щоб мати можливість використовувати ті чи інші інформаційні технології підприємству необхідно мати певні технічні засоби та програмне забезпечення. Під технічними засобами розуміємо ЕОМ, пристрої введення та виведення даних (друкувальні пристрої, графобудівники, сканери, плотери, монітори), пристрої довгострокового зберігання даних, мережне устаткування та канали зв'язку.

Введення та виведення даних можливі в межах таких систем:

- 1) глобальної мережі;
- 2) корпоративної та локальної комп'ютерної мережі;
- 3) системи передачі паперових документів.

При зберіганні даних слід підтримувати їх властивості такі як: орієнтація та історичність даних, незмінність у часі, багаторівневе збереження.

За складом та функціональними можливостями технічні засоби можна згрупувати в три групи:

- 1) технічні засоби збору та реєстрації даних, накопичення, обробки, передачі, відображення, виведення та розмноження даних;
- 2) засоби комп'ютерної техніки будь-яких моделей;
- 3) засоби організаційної техніки.

Сукупність програм системи обробки даних і програмних документів (інструкцій), необхідних для експлуатації цих програм, як правило, розглядають як програмне забезпечення. До програмного забезпечення входять:

- системні програмні продукти – для забезпечення діяльності комп'ютерних систем (тестові, діагностичні та антивірусні програми, операційні системи);
- спеціальні програмні продукти – сукупність програм, які розроблені при створенні конкретної інформаційної системи;

- прикладні програмні засоби – системи підготовки текстових документів, системи обробки фінансово-економічних даних, системи управління базами даних, системи підготовки презентацій, експертні системи та системи підтримки прийняття рішень, а також інші системи;

- технічна документація містить опис завдань, завдання на алгоритмізацію, економіко-математичну модель завдання, контрольні приклади [27].

У процесі планування та контролю доходів на підприємстві використовуються різні програмні продукти, які можна поділити на три групи:

- 1) електронні таблиці в Microsoft Excel,
- 2) корпоративні системи управління,
- 3) спеціальні розробки на замовлення.

Отже, інформаційне забезпечення процесів планування та контролю доходів на підприємстві є комплексним поняттям, що охоплює сукупність даних, організацію їх введення, обробки, збереження та накопичення, пошуку, а також поширення в межах компетенції зацікавлених осіб в зручному для них вигляді. Складовими інформаційного забезпечення виділено інформаційні технології, інформаційні ресурси, технічні засоби та програмне забезпечення.

Висновки до розділу 1

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. Планування доходів на підприємстві – це процес визначення обсягу доходів за джерелами його формування згідно з виробничими та маркетинговими показниками підприємства на плановий період. Результатом планування доходів є складання плану, який у вартісному вираженні характеризує всі сторони виробничо-господарської діяльності підприємства. При розробленні даного плану аналізуються стан наявних грошових коштів і реальних їх потоків, фінансова стійкість підприємства та використання засобів виробництва.

4. Система внутрішнього контролю доходів – важлива умова ефективного попередження та своєчасного виявлення й усунення помилок та відхилень в діяльності підприємства, що забезпечує досягнення планових значень доходів підприємства. Дана система включає попередній, поточний та наступний контроль. Це дозволяє розширити процес моніторингу доходів та здійснювати більш деталізований контрольний процес доходів за місцями їх виникнення.

5. Нормативно-правове забезпечення процесів планування та контролю доходів підприємства – це сукупність нормативно-правових актів та внутрішніх нормативних документів підприємства, які забезпечують повноцінне функціонування та динамічний розвиток даних процесів. До таких документів належать: міжнародні, загальнодержавні (національні), галузеві, регіональні та внутрішньогосподарські (внутрішньо фірмові) документи.

6. Інформаційне забезпечення процесів планування та контролю доходів на підприємстві охоплює сукупність даних, організацію їх введення, обробки, збереження та накопичення, пошуку, а також поширення в межах компетенції зацікавлених осіб в зручному для них вигляді. Складовими інформаційного забезпечення є інформаційні технології, інформаційні ресурси, технічні засоби та програмне забезпечення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ І КОНТРОЛЮ ДОХОДІВ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЕКСПЛУАТАЦІЯ ШТУЧНИХ СПОРУД» ЖИТОМИРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Комунальне підприємство «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради засноване на власності територіальної громади м. Житомира. Засновником підприємства є територіальна громада м. Житомира в особі Житомирської міської ради.

У своїй діяльності підприємство керується Конституцією України, законами України, іншими нормативно-правовими актами, рішеннями Житомирської міської ради, розпорядженнями Житомирського міського голови, рішенням виконавчого комітету Житомирської міської ради та Статутом підприємства.

Метою діяльності підприємства є одержання прибутку шляхом здійснення виробничої, торгівельної, посередницької, зовнішньоекономічної та інших видів діяльності, виконання робіт та надання послуг.

Основними напрямками діяльності підприємства є наступні:

- будівництво та ремонт мереж зливної та госпфекальної каналізації та водопроводу;
- ремонт, санітарне прибирання мостів та шляхопроводів;
- земляні роботи;
- будівельно-монтажні роботи;
- надання послуг автотранспортом та механізмами юридичним та фізичним особам;
- надання в оренду приміщень та територій підприємства;

– ремонт та технічне обслуговування транспортних засобів юридичним та фізичним особам;

– виконання інших робіт та послуг, що не суперечать діючому законодавству України і Статуту підприємства.

Підприємство є юридичною особою. Права та обов'язки юридичної особи підприємство набуває з дня його державної реєстрації.

Підприємство діє за принципами повного госпрозрахунку, самофінансування та самоокупності.

Підприємство має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки у банківських установах, круглу печатку з власним найменуванням, штампи, бланки, знак для товарів та послуг, власну емблему, іншу атрибутику юридичної особи.

Підприємство несе відповідальність за свої зобов'язання в межах належного йому майна згідно з чинним законодавством України.

Класифікаційні ознаки Комунального підприємства «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Класифікаційні ознаки Комунального підприємства «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради

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_sporody@ukr.net

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Управління підприємством від імені територіальної громади м. Житомира здійснює засновник – Житомирська міська рада, Орган управління майном – виконавчий комітет Житомирської міської ради, директор підприємства. За рішенням засновника на підприємстві може бути створений колегіальний контролюючий орган – Наглядова рада, що діє на підставі Положення, затвердженого засновником.

Поточне (оперативне) управління підприємством здійснює директор, який призначається міським головою шляхом укладання з ним контракту. Директор підприємства самостійно вирішує питання діяльності підприємства за виключенням тих, що віднесені Статутом підприємства до компетенції засновника та Органу управління майном.

Організаційна структура Комунального підприємства «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради наведена на рис. 2.1.

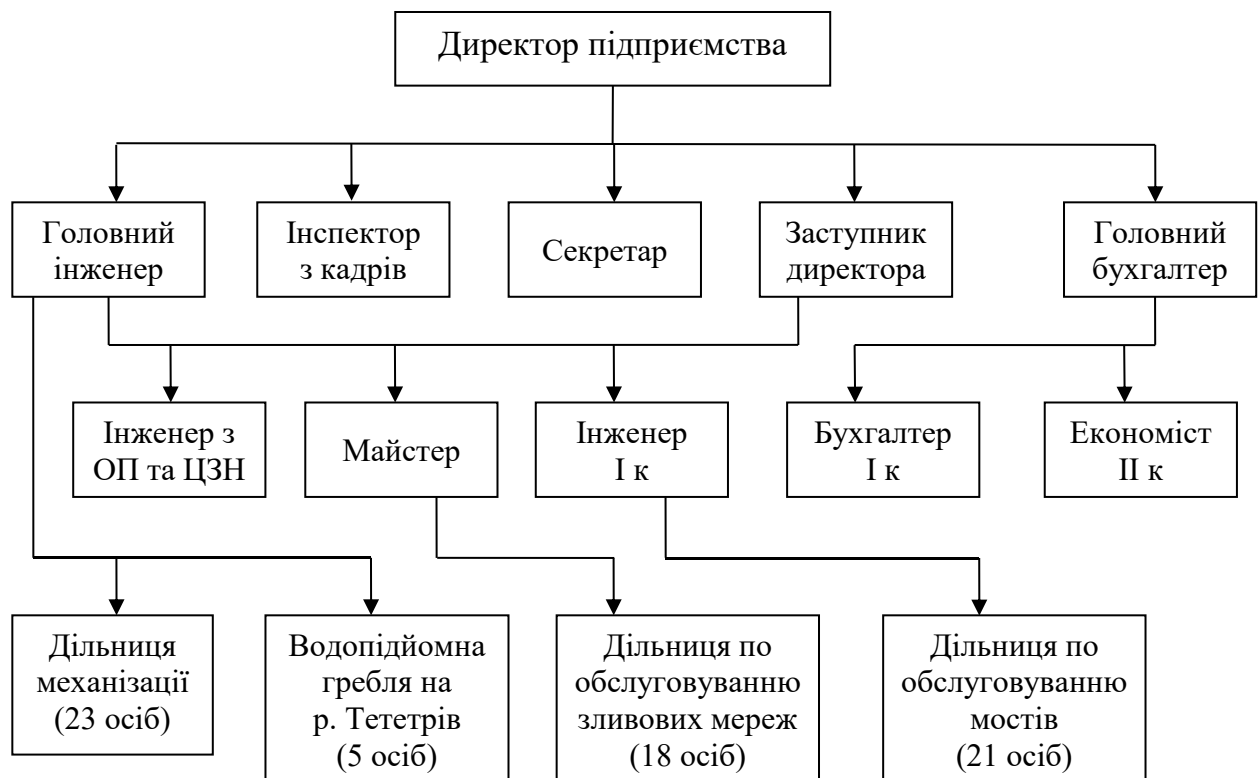


Рис. 2.1. Організаційна структура Комунального підприємства

«Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Нині Комунальне підприємство «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради обслуговує колектори зливової каналізації протяжністю 84,8 км, злизову мережу протяжністю 160 км, очисні споруди Північно-Західного району, виконує заходи з розміщення та обслуговування 16 біотуалетів, здійснює утримання шахтних колодязів загального користування, забезпечує постійний нагляд та утримання 16 мостів та шляхопроводів та 4 пішохідних доріжок.

Підприємство здійснює впорядкування прибережних захисних смуг та розчищає русла річок Тетерів, Кам'янка, Путятинка, проводить заходи з захисту від підтоплення і затоплення територій міста, забезпечує утримання в належному стані геологічних пам'яток природи місцевого значення скель «Чотири брати» та «Голова Чацького».

Підприємство є балансоутримувачем водопідйомної греблі та веде постійне спостереження за водосховищем та греблею, надає послуги з промивки і прочистки каналізаційно-зливових мереж та 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 Комунального підприємства
«Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради за 2020-2022 рр.

Показник	Рік			Зміна 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
Середньоблікова чисельність працівників, осіб	66	77	76	10	15,2
Витрати на оплату праці персоналу, тис. грн	8770	10368	11102	2332	26,6
Річний рівень оплати праці персоналу, тис. грн. / особу	132,9	134,6	146,1	13,2	9,9
Річний рівень продуктивності праці персоналу, тис. грн. / особу	197,5	214,8	307,2	109,7	55,5
Коефіцієнт співвідношення темпів росту продуктивності праці і темпів росту оплати праці персоналу	1,02	1,07	1,32	0,30	-

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

З даних табл. 2.2 видно, що на Комунальному підприємстві «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради у 2022 році працює 76 осіб, що на 10 осіб або на 15,2 % більше проти 2020 року, що вказує на нарощування масштабів діяльності досліджуваного підприємства.

Сума витрат на оплату праці персоналу підприємства за вказаний період зросла на 2,3 млн. грн.. або на 26,6% і склала у 2022 році 11,1 млн. грн. Внаслідок чого річний рівень оплати праці персоналу підприємства зріс на 13,2 тис. грн. з розрахунку на одну особу або на 9,9 % і склав 146,1 тис. грн. З чого сформовано висновок про покращення матеріального стимулювання персоналу підприємства.

Річний рівень продуктивності праці персоналу підприємства за вказаний період збільшився, зокрема: якщо у 2020 році показник становив 197,5 тис. грн. з розрахунку на одну особу, то у 2022 році – 307,2 тис. грн. з розрахунку на одну особу, що на 109,7 тис. грн. або на 55,5 % більше.

Таким чином, політика управління персоналом підприємства є ефективною. Це підтверджує також той факт, що коефіцієнт співвідношення темпів росту продуктивності праці і темпів росту оплати праці персоналу за досліджуваний період має виражену тенденцію до щорічного зростання.

Дані щодо використання основних засобів Комунального підприємства «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради наведені в табл. 2.3.

З даних табл. 2.3 видно, що протягом 2020-2022 років балансова вартість основних засобів підприємства збільшилася на 1,2 млн. грн.. або на 3,1% до величини 40,8 млн. грн. Що є позитивним явищем в діяльності підприємства, оскільки свідчить про нарощування виробничих потужностей останнього.

Разом з тим, сума зносу основних засобів також зросла (на 11,2 млн. грн.. або у 2,2 разів), внаслідок чого ступінь придатності до використання зазначеного виду ресурсів дещо погіршився: якщо у 2020 році значення даного показника становило 80,7%, то у 2022 році – 66,4%.

Таблиця 2.3

Показники використання основних засобів Комунального підприємства
«Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради за 2020-2022 рр.

Показник	Рік			Зміна 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
Балансова вартість основних засобів, тис. грн.	39516	40233	40759	1243,0	3,1
Сума зносу основних засобів, тис. грн.	9429	12158	20643	11214,0	2,2 разів
Ступінь зносу основних засобів, %	19,3	23,2	33,6	14,4	-
Ступінь придатності основних засобів, %	80,7	76,8	66,4	-14,4	-
Фондовіддача основних засобів, грн	0,33	0,41	0,57	0,24	73,6
Фондомісткість основних засобів, грн	3,03	2,43	1,75	-1,3	-42,4

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Що ж стосується ефективності використання основних засобів підприємства, то за досліджуваний період вона зросла. Це підтверджує той факт, що показник фондовіддачі основних засобів збільшився на 0,24 грн. або на 73,6% і склав у 2022 році 0,57 грн., а показник фондомісткості – відповідно зменшився за вказаний період і становить 1,75 грн.

Отже, вважаємо, що політика щодо використання основних засобів підприємства є досить результативною.

Дані щодо показників використання оборотних засобів Комунального підприємства «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради наведені у табл. 2.4.

З даних табл. 2.4 видно, що вартість оборотних засобів підприємства у 2022 році проти 2020 року збільшилася на 346 тис. грн. або на 53,6% і склала 991 тис. грн. Але коефіцієнт оборотності цих активів за вказаний період зменшився на 0,3 і становить 1,41. На основі чого сформувано висновок, про погіршення використання оборотних засобів досліджуваного підприємства. Підтвердженням даної позиції є й те, що протягом 2020-2022 років показник

«Вивільнення, додаткова потреба в оборотних засобах» має додатне значення, яке при цьому характеризується тенденцією до зростання.

Таблиця 2.4

Показники використання оборотних засобів Комунального підприємства «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради за 2020-2022 рр.

Показник	Рік			Зміна 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
Вартість оборотних засобів, тис. грн.	645	922	991	346,0	53,6
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,71	1,67	1,41	-0,3	-
Тривалість одного обороту оборотних засобів, днів	213	219	259	45,3	21,2
Коефіцієнт закріплення оборотних засобів	0,58	0,60	0,71	0,1	21,2
Вивільнення, додаткова потреба в оборотних засобах	12,4	23,8	151,8	139,4	11,2 разів

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

Узагальнюючи результати організаційно-управлінського аналізу діяльності Комунального підприємства «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради за 2020-2022 рр. сформовано наступні висновки:

- на підприємстві реалізована лінійна система управління, яка є досить дієвою для підприємства;
- політика управління персоналом є ефективною, підтвердженням чого є чітко виражена тенденція до зростання показників продуктивності праці персоналу;
- політика щодо управління основними засобами є досить результативною, оскільки рівень ефективності використання даних активів за досліджуваний період зріс. Хоча варто відмітити, що спостерігається деяке погіршення технічного стану основних засобів;
- політика щодо управління оборотними засобами потребує коригування, оскільки рівень використання даних засобів характеризується тенденцією до зниження.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

В умовах сучасної ринкової економіки діяльність підприємств вимагає постійної перевірки та оцінки фінансових явищ, які можуть змінюватися під впливом, як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. Однією з умов ефективної діяльності підприємства виступає вміння швидкого реагування на поточні зміни, яке можливо втілити за допомогою проведення діагностики фінансово-економічного стану підприємства, у разі необхідності, удосконалення механізму його проведення та якісному обґрунтуванні його результатів.

Оцінка поточного та майбутнього фінансового стану підприємства, його фінансових результатів, які виражаються у таких показниках як фінансова стійкість, платоспроможність, ділова активність, рентабельність, тощо, визначає загальні умови щодо функціонування та розвитку підприємства, прийняття необхідних правлінських рішень, є фундаментальною передумовою конкурентоспроможності підприємства, його існування на ринку.

Фінансово-економічний стан підприємства характеризується сукупністю параметрів, які виражають наявність, розміщення і використання його фінансових ресурсів. Діагностика фінансово-економічного стану є необхідною умовою для управління підприємством, для результативного розміщення та ефективного використання його ресурсів [1].

Для проведення діагностики фінансово-економічного стану підприємства застосовувалися різноманітні методи, зокрема: коефіцієнтний; інтегральний; рівноважний та ін.

Так, оцінювання динаміки та складу активів Комунального підприємства «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради проведено за даними табл. 2.5.

З даних табл. 2.5 видно, що за період 2020-2022 років загальна величина активів підприємства збільшилася на 4,2 млн. грн. або на 9,9% і склала 46,2 млн. грн. Це стало наслідком збільшення величини необоротних активів

підприємства на 3,8 млн. грн. або на 9,2 % і величини оборотних активів на 346 тис. грн. або на 53,6 %.

Таблиця 2.5

Динаміка активів Комунального підприємства «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради за 2020-2022 рр., тис. грн.

Актив	Рік			Зміна 2022 р. до 2020р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
Нематеріальні активи	14	10	6	-8	-57,1
Незавершені капітальні інвестиції	1880	3658	4474	2594	2,4 разів
Основні засоби	39516	40233	40759	1243	3,1
знос	9429	12158	20643	11214	2,2 разів
Усього необоротних активів	41410	43901	45239	3829	9,2
Запаси	197	330	250	53	26,9
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	31	132	150	119	4,8 разів
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	61	44	56	-5	-8,2
Інша поточна дебіторська заборгованість	32	66	26	-6	-18,8
Гроші та їх еквіваленти	283	308	311	28	9,9
Витрати майбутніх періодів	7	8	116	109	16,6 разів
Інші оборотні активи	34	34	82	48	2,4 разів
Усього оборотних активів	645	922	991	346	53,6
Разом активів	42055	44823	46230	4175	9,9

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

У складі необоротних активів найбільшої мірою зросла величина незавершених капітальних інвестицій і основних засобів – відповідно на 2,6 млн. грн. або у 2,4 разів і на 1,2 млн. грн. або на 3,1%.

У складі оборотних активів досить суттєво зросла величина дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги – на 119 тис. грн. або у 4,8 разів і витрат майбутніх періодів – на 109 тис. грн. або у 16,6 разів.

З чого сформовано висновок, що протягом досліджуваного періоду підприємство дещо зміцнило власну матеріально-технічну базу, проте потребує

удосконалення політика підприємства щодо управління дебіторською заборгованістю.

Дані щодо структури активів Комунального підприємства «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Структура активів Комунального підприємства «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради за 2020-2022 рр., %

Актив	Рік			Зміна 2022 р. до 2020р., +/-
	2020	2021	2022	
Нематеріальні активи	0,03	0,02	0,01	-0,02
Незавершені капітальні інвестиції	4,47	8,16	9,68	5,21
Основні засоби	93,96	89,76	88,17	-5,80
знос	22,42	27,12	44,65	22,23
Усього необоротних активів	98,47	97,94	97,86	-0,61
Запаси	0,47	0,74	0,54	0,07
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	0,07	0,29	0,32	0,25
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,15	0,10	0,12	-0,02
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,08	0,15	0,06	-0,02
Гроші та їх еквіваленти	0,67	0,69	0,67	0,00
Витрати майбутніх періодів	0,02	0,02	0,25	0,23
Інші оборотні активи	0,08	0,08	0,18	0,10
Усього оборотних активів	1,53	2,06	2,14	0,61
Разом активів	100,00	100,00	100,00	-

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

З даних табл. 2.6 видно, що у структурі активів підприємства за 2020-2022 роки відбулися певні зміни, зокрема: частка необоротних активів зменшилася на 0,61 пунктів і склала 97,86%, а частка оборотних активів – відповідно збільшилася і склала 2,14 %.

Зменшення частки необоротних активів підприємства є наслідком зменшення частки основних засобів – на 5,8 пунктів. Відповідно збільшення частки оборотних активів сталося через збільшення частки дебіторської

заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги на 0,25 пунктів і частки витрат майбутніх періодів – на 0,23 пунктів.

Отже, вважаємо, що політика управління активами Комунального підприємства «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради загалом є результативною, хоча й потребує вдосконалення, зокрема в частині управління дебіторською заборгованістю.

Дані щодо динаміки пасивів Комунального підприємства «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради наведені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка пасивів Комунального підприємства «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради за 2020-2022 рр., тис. грн.

Пасив	Рік			Зміна 2022 р. до 2020р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
Зареєстрований (пайовий) капітал	6596	6596	6596	0	0
Додатковий капітал	37737	38517	38996	1259	3,3
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-4030	-3988	-3965	65	-1,6
Неоплачений капітал	-1106	-1106	-1106	0	0,0
Усього власного капіталу	39197	40019	40521	1324	3,4
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	10	11	144	134	14,4 разів
- розрахунками з бюджетом	0	9	0	0	0,0
- розрахунками з оплати праці	18	12	0	-18	-100,0
- розрахунками з учасниками	0	21	7	7	-
Доходи майбутніх періодів	2823	4751	5510	2687	95,2
Інші зобов'язання	7	0	48	41	6,8 разів
Усього поточних зобов'язань і забезпечень	2858	4804	5709	2851	99,8
Разом пасивів	42055	44823	46230	4175	9,9

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

З даних табл. 2.7 видно, що у 2022 році проти 2020 року величина власного капіталу підприємства збільшилася на 1,3 млн. грн. або на 3,4% і склала 40,5 млн. грн. Що є наслідком збільшення величини додаткового капіталу на 1,3 млн. грн. або на 3,3%.

Щодо позичкового капіталу підприємства, то за вказаний період його величина збільшилася на 2,9 млн. грн. або майже у 2 рази і склала 5,7 млн. грн. Що спричинено збільшенням величини поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги – на 134 тис. грн. або у 14,4 разів, а також величини доходів майбутніх періодів – на 2,9 млн. грн. або на 95,2 %.

Виходячи із зазначеного сформовано висновок, що загалом політика управління пасивами Комунального підприємства «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради є результативною. Хоча й потребує удосконалення в частині управління кредиторською заборгованістю.

Дані щодо структури пасивів Комунального підприємства «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Структура пасивів Комунального підприємства «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради за 2020-2022 рр., %

Пасив	Рік			Зміна 2022 р. до 2020р., +/-
	2020	2021	2022	
Зареєстрований (пайовий) капітал	15,68	14,72	14,27	-1,42
Додатковий капітал	89,73	85,93	84,35	-5,38
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-9,58	-8,90	-8,58	1,01
Неоплачений капітал	-2,63	-2,47	-2,39	0,24
Усього власного капіталу	93,20	89,28	87,65	-5,55
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	0,02	0,02	0,31	0,29
- розрахунками з бюджетом	0,00	0,02	0,00	0,00
- розрахунками з оплати праці	0,04	0,03	0,00	-0,04
- розрахунками з учасниками	0,00	0,05	0,02	0,02
Доходи майбутніх періодів	6,71	10,60	11,92	5,21
Інші зобов'язання	0,02	0,00	0,10	0,09
Усього поточних зобов'язань і забезпечень	6,80	10,72	12,35	5,55
Разом пасивів	100,00	100,00	100,00	-

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

З даних табл. 2.8 видно, що у структурі пасивів підприємства за 2020-2022 роки відбулися зміни, зокрема: частка власного капіталу підприємства зменшилася на 5,6 пунктів через зменшення частки додаткового капіталу на 5,4 пунктів; частка позичкового капіталу – відповідно збільшилася і склала 12,4%. Що стало наслідком збільшення частки поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги – на 0,29 пунктів і частки доходів майбутніх періодів – на 5,2 пунктів.

Таким чином, вважаємо, що політика управління активами і фінансовими ресурсами (пасивами) Комунального підприємства «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради нині є результативною, в цілому сприяє розвитку підприємства (через поліпшення його матеріально-технічної бази і збереження при цьому значної частки власного капіталу). Разом з тим, керівництву підприємства доцільно звернути увагу на удосконалення політики управління дебіторською та кредиторською заборгованістю підприємства. Це дасть змогу покращити фінансовий стан підприємства і результати його господарської діяльності через появу додаткових можливостей для розвитку власної діяльності, спричинених даними покращеннями.

Показники фінансової ліквідності підприємства є одним із особливо важливих напрямків діагностики фінансово-економічного стану підприємства, оскільки саме вони інформують керівництво та дозволяють визначити, чи має суб'єкт господарювання здатність своєчасно розраховуватися за короткостроковими зобов'язаннями, а саме даний фактор визначає платоспроможність і можливість подальшого функціонування підприємства.

На практиці для оцінки фінансової ліквідності підприємства найчастіше використовують такі коефіцієнти: коефіцієнт загальної фінансової ліквідності, коефіцієнт проміжної фінансової ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності грошових коштів. У свою чергу проблеми, пов'язані з даними показниками є проявом певного кризового становища підприємства, яке може призвести до його неплатоспроможності. Негативні наслідки дефіциту фінансової ліквідності зобов'язують відводити фінансовій ліквідності важливе місце в

короткостроковому фінансовому управлінні підприємства. Таким чином, слід враховувати, що наявність чи відсутність можливості своєчасно погасити поточні зобов'язання має істотний вплив на оцінку ефективності діяльності підприємства.

Оцінювання ліквідності Комунального підприємства «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради проведено шляхом застосування показників, які містяться у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Показники оцінки ліквідності Комунального підприємства
«Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради за 2020-2022 рр.

Показник	Рік			Зміна 2022 р. до 2020р., +/-
	2020	2021	2022	
Коефіцієнт загальної ліквідності	18,43	17,40	4,98	-13,45
Коефіцієнт швидкої ліквідності	11,63	10,38	2,73	-8,90
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	8,09	5,81	1,56	-6,52
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	39,39	28,98	9,26	-30,13
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	8,90	6,35	6,03	-2,87

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

З даних табл. 2.9 видно, що протягом 2020-2022 років підприємство є високо ліквідним, хоча у динаміці відповідні показники мають тенденцію до зниження. Так, показник загальної ліквідності зменшився на 13,45 і складає 4,98. Показник проміжної (швидкої) ліквідності зменшився на 8,9 і становить 2,73. А коефіцієнт абсолютної ліквідності – на 6,5 до рівня 1,56.

Отже, сформовано висновок, що керівництву підприємства, не зважаючи на високі нині значення показників ліквідності, необхідно розробити та запровадити заходи щодо підвищення або хоча б підтримування на незмінному рівні показників ліквідності. Збереження існуючої тенденції щодо зміни показників ліквідності призведе до того, що через 2-3 роки підприємство стане низько ліквідним.

Щодо фінансової стабільності Комунального підприємства «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради, то відповідні дані містяться в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Показники оцінки фінансової стабільності Комунального підприємства «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради за 2020-2022 рр.

Показник	Рік			Зміна 2022 р. до 2020р., +/-
	2020	2021	2022	
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,93	0,89	0,88	-0,06
Коефіцієнт фінансової залежності	0,07	0,11	0,12	0,06
Коефіцієнт співвідношення власного капіталу і позичкового капіталу	13,71	8,33	7,10	-6,62

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

З даних табл. 2.10 видно, що у 2022 році підприємство є фінансово незалежним – коефіцієнт фінансової незалежності має високе значення (0,88). Разом з тим, проти 2020 року зазначений показник зменшився – на 0,06 пунктів, що свідчить про погіршення даного статусу. Тому керівництву підприємства рекомендуємо звернути увагу на дану ситуацію і вжити відповідних заходів щодо її стабілізації. В іншому випадку, як свідчать результати вирівнювання ряду динаміки за даним показником, уже через 5 років значення коефіцієнта фінансової незалежності ставитиме не більше 0,75.

2.3. Оцінка системи планування і контролю доходів підприємства

Система планів Комунального підприємства «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради представляє собою сукупність всіх планів, що застосовуються підприємством для відображення планової інформації в чіткій, лаконічній, логічній та конкретній формах. Серед планів підприємства можна виокремити наступні: план робіт та заходів на наступний рік,

фінансовий план на наступний рік та пояснювальна записка до нього, місячні плани-завдання.

Всі ці планові документи можна умовно розподілити за рівнем задач, які ставляться перед кожним з них: стратегічних, тактичних, оперативних. До стратегічних планів віднесено програми та план робіт та заходів на наступний рік відповідно до програми розвитку підприємства. До тактичних планів віднесемо фінансовий план на наступний рік та пояснювальну записку до нього. До оперативних – місячні плани-наряди підприємства.

За функціональними напрямками дані планові документи не розподіляються. Більш змістовного розподілення набувають ці плани за рівнем управління підприємством, хоча також можна розподілити ці плани й за горизонтом планування, за стадією розробки, за ступенем деталізації, за можливістю змін тощо. За рівнем управління підприємством можна виокремити плани, що складаються по підприємству (план розвитку, фінансовий план, зведені місячні плани-наряди по підприємству) та плани підрозділів підприємства (місячні плани-наряди).

Проведені дослідження стратегічних планових документів підприємства дають можливість зробити висновок, що більшість пророблених у них заходів та робіт, які виражені в конкретних показниках, виконуються безсистемно, відсутній комплексний характер їх виконання і відповідно синергетичний ефект при цьому. Таке становище не дозволяє добитися в повному обсязі результатів (економічного ефекту), що визначений в даних стратегічних документах, а відповідно знизити витрати та собівартість послуг, що призведе чи до зниження тарифу, чи до вивільнення певних коштів, що можуть бути направлені на подальшу модернізацію та реконструкцію основних фондів.

Фінансовий план, який носить тактичний характер, складається з укрупнених показників підприємства та розшифровок найважливіших його елементів: адміністративних витрат, витрат на збут, елементів операційних витрат, капітальних інвестицій, руху грошових коштів. Пояснювальна записка до нього йде у вигляді інформації до фінансового плану та складається з таких

розділів: дані про підприємство, інформація про бізнес підприємства, інформація по кредитах підприємства, витрати на утримання транспорту, інформація про планові інвестиції та інша додаткова інформація. Підрозділ іншої додаткової інформації, в свою чергу, складається з основних показників виробництва продукції, планового кошторису витрат, розрахунку доходів від надання послуг та основних техніко-економічних показників.

Інша додаткова інформація до фінансового плану має на меті уточнити та пояснити деякі показники фінансового плану, при цьому в ній з'являється група натуральних та вартісних показників, які мали б відображатися у плані з виробництва (надання послуг), у плані з закупівель, у плані з собівартості та прибутку, у плані зі збуту, у плані з інвестицій (капіталовкладення за видами основних фондів у грн). Всі ці показники є первинними до показників фінансового плану, оскільки саме ними визначається розмір даних показників фінансового плану.

Проаналізований фінансовий план та пояснювальна записка до нього дають можливість зазначити, що даний план має слабкий зв'язок з Програмою розвитку комунального підприємства та Планом робіт на наступний рік. Показники, що зазначаються в ньому є кінцевими, тобто такими, які характеризують загальну кінцеву діяльність підприємства, що не дає змоги прослідити за процесом утворення цих показників, ті ж показники, що надані первинними у пояснювальній записці до фінансового плану не повно розкривають процес утворення кінцевих показників, більш того процедура їх планування теж, на наш погляд, повинна бути зміненою в частині визначення обсягів реалізації продукції (надання послуг) від якої потім формуються всі інші показники. Представлена у фінансовому плані та пояснювальній записці до нього інформація більшою частиною дублюється, або немає логічного зв'язку з іншою інформацією, що ускладнює сприйняття інформації та її розуміння.

Оперативний характер планів притаманний місячним планам-завданням, ціль яких безпосередньо регламентувати роботу підприємства за вказаними

показниками, що є орієнтирами в процесі її здійснення. Деякі показники планів-завдань формуються за календарними місяцями шляхом розбивки відповідного річного фінансового плану, який, як зазначено вище, розподіляється ще за кварталами. Інші показники беруться із пояснювальної записки до фінансового плану, зокрема натуральні, що відображають виробництво послуг та необхідні для цього ресурси.

Процедура формування місячних планів-завдань дещо відрізняється від планування інших видів планів на підприємстві. В даних місячних планах з'являється такий вид показників як скориговані планові показники. Оскільки первинно всі показники плануються виходячи з даних про обсяг виробленої продукції (наданих послуг) за минулий рік, вони не є дуже точними, тому на більш коротких часових періодах з'являється можливість більш чітко визначити цей обсяг діяльності.

Між показниками, що застосовуються у місячних планах-завданнях, існує зв'язок, який виражається простими математичними розрахунками між результуючим та факторним показниками. Певний зв'язок існує між показниками фінансового плану та пояснювальної до нього записці та місячними планами-завданнями, який виражається в тому, що підсумовування за 12 місяців кожного показника повинно відповідати значенню цього показника за рік. Показники, що плануються у місячних планах-завданнях відповідають показникам фінансового плану. Показники з реконструкції, модернізації та відновлення основних фондів підприємства, зазначені у стратегічних, тактичних та оперативних документах в доволі малому ступені відповідають один одному, оскільки в місячних планах-завданнях зазначені лише остаточні суми ремонту без розподілу за видами робіт.

Отже, на підставі проведеного оцінювання та аналізу практики планування доходів діяльності Комунального підприємства «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради виявлено, що методика, яка застосовується нині для планування доходів діяльності підприємства, вирішує суто правовий та фіскальний аспекти планової діяльності.

Всі показники, що застосовуються при складанні планів доходів підприємства є абсолютними, причому їх норми та нормативи розраховуються відповідним галузевим міністерством та департаментами, що унеможлиблює підприємству гнучко управляти своєю діяльністю.

Затвердження планів проходить декілька етапів, а саме погодження в антимонопольному комітеті, погодження в державній комісії з цін та тарифів (перші два етапи застосовуються тільки, якщо затверджуються нові тарифи на послуги підприємства), погодження в відповідному обласному управлінні з економіки, погодження у департаменті місцевих рад. Все це спричиняє наявність величезної кількості документів, одних і тих же показників, але згрупованих по іншому, тобто планування на підприємстві виконує в основному контролюючу функцію.

Не достатньо враховуються в нормативно-методичних документах підприємства показники ефективності, розвитку та інвестиційні показники. Важливим є вирішення питання про інтерпретування інвестиційної складової та прибутку, оскільки ототожнення даних понять призводить до неможливості направлення прибутку на інші сфери, зокрема матеріальне заохочування працівників, виплата премій, соціальні програми, крім реконструкції, модернізації та відновлення основних фондів підприємства.

В цілому процес формування системи планування доходів на Комунальному підприємстві «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради відповідає логіці створення і функціонування систем планування, однак не враховує багатьох сучасних тенденцій та нововведень в цій сфері.

Не достатньо висвітлений і через те сформований механізм реалізації системи планування, на підґрунті якого повинна відбуватися побудова методики формування системи планування та описуватися її основні засади. Методика недостатньо описує саме процес формування системи планування на підприємстві, а лише торкається окремих його аспектів.

Інформаційна система не відповідає сучасному уявленню про такі системи: слабо виражена автоматизація управлінських процесів та відсутня в рамках

такої комп'ютерної системи координація робіт, що виконуються на підприємстві.

Відсутня чітко прописана інформація про систему кадрового забезпечення формування системи планування, хоча самі кадри є основним механізмом, що перетворює вхідну інформацію у вихідну, запроваджують планові рішення в життя, аналізують та коректують їх.

Недостатньо описані правові, організаційні, наукові та дослідні процеси на підприємстві в рамках їх планового аспекту, хоча здійснення процесу планування тільки в межах однієї планово-економічної служби не можливий.

Разом з тим, у поєднанні із системою контролю доходів, яка запроваджена на підприємстві, можна виділити чітко виражену тенденцію до покращення результатів діяльності – доходів останнього. Як свідчать дані табл. 2.11, у 2022 році порівняно з 2020 роком загальна сума доходів підприємства збільшилася на 10,3 млн. грн. або на 79,1% і склала 23,3 млн. грн. Що є наслідком збільшення суми чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 295 тис. грн. або на 26,7% і суми інших операційних доходів на 10,1 млн. грн. або на 87,5%.

Таблиця 2.11

Динаміка доходів Комунального підприємства «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради за 2020-2022 рр., тис. грн.

Показник	Рік			Зміна 2022 р. до 2020р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1103	1536	1398	295	26,7
Інші операційні доходи	11594	14716	21733	10139	87,5
Інші фінансові доходи	22	10	19	-3	-13,6
Інші доходи	318	278	196	-122	-38,4
Разом доходів	13037	16540	23346	10309	79,1

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

У структурі доходів підприємства також відбулися зміни: частка чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зменшилася на 2,5 пунктів і склала 6,0%, а частка інших операційних доходів – збільшилася на 4,2 пунктів і становить у 2022 році 93,1% (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Структура доходів Комунального підприємства «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради за 2020-2022 рр.,%

Показник	Рік			Зміна 2022 р. до 2020р., +/-
	2020	2021	2022	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8,5	9,3	6,0	-2,5
Інші операційні доходи	88,9	89,0	93,1	4,2
Інші фінансові доходи	0,2	0,1	0,1	-0,1
Інші доходи	2,4	1,7	0,8	-1,6
Разом доходів	100,0	100,0	100,0	-

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

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

З даних табл. 2.13 видно, що практично усі показники дохідності підприємства мають чітко виражену тенденцію до зростання. Так, дохідність реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшилася за період 2020-2022 років на 1,1 грн або у 10,9 разів і склала 1,21 грн. Дохідність основних засобів зросла на 0,24 грн або на 73,6% і склала 0,57 грн. Дохідність оборотних засобів – на 3,35 грн або на 16,6% і склала 23,56 грн. Дохідність персоналу – на 109,65 тис. грн. з розрахунку на одну особу або на 55,5% і склала 307,2 тис. грн. з розрахунку на одну особу. Лише дохідність господарської діяльності підприємства за даний період не змінилася і становить 1,0 грн.

Таблиця 2.13

Показники дохідності Комунального підприємства «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради за 2020-2022 рр.

Показник	Рік			Зміна 2022 р. до 2020р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
Дохідність реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), грн	0,11	1,22	1,21	1,10	10,9 разів
Дохідність операційної діяльності, грн.	0,98	0,99	0,99	0,02	1,6
Дохідність основних засобів, грн.	0,33	0,41	0,57	0,24	73,6
Дохідність оборотних засобів, грн.	20,21	17,94	23,56	3,35	16,6
Дохідність персоналу, тис. грн./особу	197,5	214,8	307,2	109,65	55,5
Дохідність власного капіталу, грн	0,33	0,41	0,58	0,24	73,2
Дохідність господарської діяльності підприємства, грн	1,00	1,01	1,00	0,00	0,0

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

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

Таблиця 2.14

Детермінований факторний аналіз дохідності господарської діяльності Комунального підприємства «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради за 2020-2022 рр.

Показник	Рік		Зміна 2022 р. до 2020р.	
	2020	2022	+/-	%
Доходи, тис. грн.	13037	23346	10309	79,1
Витрати, тис. грн.	13001	23301	10300	79,2
Дохідність господарської діяльності підприємства, грн	1,00	1,00	0,00	0,0
Зміна дохідності підприємства, грн	-	0,00	-	-
У тому числі за рахунок: зміни доходів	-	0,44	-	-
зміни витрат	-	-0,44	-	-

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

З даних табл. 2.14 видно, що загалом дохідність господарської діяльності підприємства за період 2020-2022 років не змінилася, оскільки за рахунок збільшення загальної суми доходів результативний показник збільшився на 0,44 грн., а за рахунок збільшення загальної суми витрат результативний показник відповідно зменшився.

Таким чином, запроваджена на Комунальному підприємстві «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради 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 Комунального підприємства
«Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради за 2020-2022 рр.

Показник	Рік			Зміна 2022 р. до 2020р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
Постійні витрати, тис. грн	2879	3093	3106	227	7,9
Змінні витрати, тис. грн	10122	13364	20195	10073	99,5
Валовий прибуток (сума постійних витрат і чистого прибутку), тис. грн	2915	3176	3151	236	8,1
Валова прибутковість доходу, грн	0,22	0,19	0,13	-0,09	-39,6
Витратомісткість доходу за змінними витратами, грн	0,78	0,81	0,87	0,09	11,4
Дохід, який забезпечує беззбиткову діяльність, тис. грн	12876	16108	23013	10137	78,7
Змінні витрати, які забезпечують беззбиткову діяльність, тис. грн	9997	13015	19907	9910	99,1
Рівень економічної безпеки діяльності підприємства, %	1,23	2,61	1,43	0,19	-

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

З даних табл. 2.15 видно, що у 2022 році рівень економічної безпеки діяльності Комунального підприємства «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради становить лише 1,43%, що на 0,19 пунктів вище

значення 2020 року. З чого слідує висновок, що загалом система планування і система контролю доходів є задовільною.

Разом з тим, враховуючи, що середовище функціонування сучасних підприємств є досить мінливим, призводить до появи не лише можливостей для розвитку, а й загроз, вважаємо, що систему планування і систему контролю доходів Комунального підприємства «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради необхідно вдосконалювати.

2.4. Напрями та заходи підвищення ефективності планування і контролю доходів підприємства

З метою підвищення ефективності системи планування доходів на Комунальному підприємстві «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради, в першу чергу, вважаємо за необхідне змінити підхід до здійснення планування. Керівництво підприємства має розуміти даний процес як органічну складову системи управління підприємством, що зосереджена на встановленні цілей щодо доходів та на визначенні процесів і відповідних ресурсів, необхідних для досягнення даних цілей. Планування доходів, як свідчить практика успішних підприємств, може також включати розроблення програми досягнення поставлених цілей щодо доходів.

Програма досягнення поставлених цілей щодо доходів – це специфікація методик і відповідних ресурсів із зазначенням того, хто та коли повинен їх застосовувати з урахування умов і факторів середовища підприємства. При цьому зазначена програма має містити вимоги до проведення планових робіт щодо отримання доходів [45].

Під час планування доходів керівництво Комунального підприємства «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради має розглянути чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, вимоги замовників та інших зацікавлених сторін, стратегію підприємства, а також визначити ризики та можливості, які потрібно враховувати.

При цьому ризик варто сприймати як вплив невизначеності, що означає відхилення, позитивне або негативне, від очікуваного значення. Керівництво підприємства має планувати:

- дії стосовно ризиків і можливостей щодо отримання запланованого рівня доходів;
- у який спосіб інтегрувати та запровадити дії до процесів системи менеджменту підприємства, щоб досягти поставлених цілей щодо доходів;
- у який спосіб оцінювати результативність запроваджених дій.

Потрібно, щоб дії, виконувані стосовно ризиків і можливостей, були пропорційні їх потенційному впливу на діяльність підприємства.

Основними варіантами реагування на ризики, в контексті досягнення цілей щодо доходів, можуть бути наступні:

- уникнення ризику;
- прийняття ризику, щоб скористатися можливістю;
- усунення джерела ризику;
- змінення ймовірності настання чи наслідків ризику;
- розділення ризику [14].

Якщо ризик призводить до появи можливостей щодо подальшого розвитку підприємства, а отже, збільшення суми отримуваних доходів, керівництво Комунального підприємства «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради може запровадити наступні заходи:

- прийняття нових практик щодо ведення господарської діяльності;
- запуск виробництва нової продукції, надання нових видів послуг;
- завоювання нових замовників (споживачів продукції та послуг підприємства);
- побудову нових або покращення наявних партнерських стосунків;
- використання нової технології в діяльності;
- застосування інших практик з метою поліпшення задоволення вимог замовників та інших стейкхолдерів підприємства.

Процес планування доходів на Комунальному підприємстві «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради повинен передбачати встановлення цілей щодо доходів як загалом по підприємству, так і щодо усіх його підрозділів і процесів.

Необхідно, щоб цілі щодо доходів Комунального підприємства «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради:

- були узгоджені із стратегією і політикою підприємства;
- були чіткими, зрозумілими і вимірними;
- ураховували застосовні вимоги до процесів та їх виходів (продукції, послуг);
- були доречними (ефективними) з позиції відповідності продукції та послуг та підвищення задоволеності замовників та інших стейкхолдерів;
- були охоплені моніторингом, який повинен здійснюватися на підприємстві із визначеною періодичністю;
- були доведені до відома усього персоналу підприємства тобто розміщені на його сайті або на інформаційних стендах.

Плануючи те, як досягти цілей щодо доходів, керівництво Комунального підприємства «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради має визначити:

- систему заходів, запровадження яких забезпечить досягнення поставлених цілей щодо доходів;
- які ресурси будуть необхідні для реалізації розробленої системи заходів тобто ідентифікувати перелік, обсяг та внутрішні параметри ресурсів, які необхідні для реалізації запланованих заходів;
- хто буде відповідальним за реалізацію розробленої системи заходів тобто призначити за кожним плановим заходом (чи сукупністю заходів) відповідальну посадову особу;
- коли буде завершено реалізацію системи заходів тобто встановити терміни проведення робіт;

– методи та систему показників для оцінювання отриманих результатів від реалізації розробленої системи заходів, а також форму звітності для їх відображення [13].

Якщо керівництво Комунального підприємства «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради має потребу у внесенні змін до окремих технологічних операцій чи окремих процесів або системи ведення бізнесу в цілому, зміни необхідно реалізовувати у запланований спосіб.

З цією метою керівництво підприємства має розглянути:

- призначеність змін та їх можливі наслідки для господарської діяльності і для стейкхолдерів підприємства;
- вплив змін на систему менеджменту підприємства;
- наявність ресурсів для запровадження змін та функціонування підприємства після цього;
- розподіл або перерозподіл обов'язків та повноважень персоналу як щодо запровадження змін, так і щодо функціонування підприємства після цього.

Досягнення поставлених щодо доходів цілей вимагає від керівництва Комунального підприємства «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради запровадження відповідної системи моніторингу, яка забезпечить підвищення ефективності наявної на підприємстві системи контролю доходів.

Для здійснення моніторингу доходів керівництво підприємство має визначити:

- які процеси на підприємстві необхідно піддавати моніторингу;
- методи моніторингу, потрібні для забезпечення очікуваних результатів;
- коли треба провадити моніторинг;
- коли треба аналізувати та оцінювати результати моніторингу [19].

В контексті зазначеного Комунальне підприємство «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради має запровадити системний підхід до моніторингу задоволеності замовників. Адже як свідчить досвід успішних підприємств, лише шляхом поліпшення задоволення замовників можна витримати конкуренту боротьбу і покращити власне фінансове становище.

Даний підхід має давати змогу планувати, виконувати, підтримувати й поліпшувати процес моніторингу задоволеності замовників.

Планування моніторингу охоплює визначення цілей, сфери застосування, частоти, методів запровадження, а також розподіляння необхідних ресурсів для моніторингу. Цілі щодо моніторингу задоволеності замовників мають бути визначені таким чином, щоб їх досягнення можна було оцінити за допомогою показників дієвості, які встановлює підприємство.

Відповідно до встановлених цілей, підприємство має визначити сферу моніторингу, зважаючи на вид даних, яких шукають, і звідки дані мають бути отримані. Підприємство має також визначити частоту збирання даних, що може бути на регулярній основі та/або за потребою [23].

Щодо методів моніторингу, то деяку інформацію стосовно задоволеності замовників можна отримати опосередковано з внутрішніх процесів підприємства (наприклад, розглядаючи скарги замовників) або із зовнішніх джерел (наприклад, з повідомлень у засобах масової інформації).

Виконання моніторингу охоплює визначення очікувань замовників, збирання й аналізування даних щодо задоволеності замовників, передавання інформації щодо задоволеності замовників керівництву підприємства. Підприємство має встановити замовників, як поточних, так і потенційних, чий очікування має намір визначати. Визначаючи очікування замовників, підприємство має розглянути: установлені вимоги замовників; законодавчі та регламентувальні вимоги; інші потреби замовників (перелік побажань).

Підприємство має визначити ті характеристики продукції (послуг), які мають значний вплив на задоволеність замовників. Для зручності ці характеристики можна групувати в такі категорії:

- характеристики продукції (послуг): дієвість (якість, надійність), функційні особливості, естетика, безпечність, гарантія, вплив на довкілля;
- характеристики постачання: вчасне постачання, повнота виконання замовлення, час реагування;
- характеристики діяльності підприємства: характеристики персоналу (ввічливість, компетентність, спілкування), процес оформлення рахунку,

розглядання скарг, безпека, поведінка підприємства (ділова етика, соціальна відповідальність), репутація в суспільстві, прозорість [37].

Підприємство має вибрати метод збирання даних, який є відповідним потребі в даних і типу даних, які збиратимуть. Збирання даних має бути систематичним, докладним і задокументованим. Зібрані дані необхідно перевіряти на відсутність помилок, на повноту та на точність.

Крім того, Комунальне підприємство «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради має також визначити інформацію, необхідну для задоволення потреб зацікавлених сторін (крім замовників). Така інформація стосується працівників підприємства, постачальників та партнерів, а також суспільства.

Стосовно своїх працівників підприємство має:

- проводити опитування для вивчення думок працівників щодо того, наскільки добре підприємство задовольняє їхні потреби та очікування;
- оцінювати індивідуальні та колективні показники і внесок працівників у результати діяльності підприємства.

Стосовно постачальників та партнерів підприємство має:

- проводити опитування для вивчення думок постачальників та партнерів щодо їхньої задоволеності закупівельними процесами на підприємстві;
- здійснювати моніторинг та надавати інформацію про показники діяльності постачальників та партнерів і про їхню відповідність політиці підприємства;
- оцінювати якість закупленої продукції, участь постачальників та партнерів і взаємні вигоди від цих стосунків.

Стосовно суспільства підприємство має:

- визначати і відстежувати відповідні дані, пов'язані з його цілями, для забезпечення задовільної взаємодії з суспільством;
- періодично оцінювати результативність та ефективність своїх дій і ступінь сприйняття показників діяльності підприємства відповідними представниками суспільства.

Запровадження запропонованої системи заходів щодо вдосконалення системи планування та контролю доходів Комунального підприємства «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради дасть змогу не лише підвищити результативність та ефективність господарської діяльності підприємства, а й покращити його ділову репутацію, імідж.

За результатами прогнозування доходів підприємства (шляхом застосування прийому екстраполяції) від реалізації запропонованої вище системи заходів сформовано висновок, що у 2025 році порівняно з 2022 роком загальна сума доходів підприємства збільшиться на 42,2 млн. грн. або у 2,8 разів і складе 65,6 млн. грн. Що стане можливим через збільшення суми чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 1,8 млн. грн. або у 2,3 разів і суми інших операційних доходів на 40,5 млн. грн. або у 2,9 разів (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Прогноз доходів Комунального підприємства «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради на 2022-2025 рр., тис. грн.

Показник	Рік		Зміна 2025 р. до 2022р.	
	2022	2025	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1398	3168	1770	2,3 разів
Інші операційні доходи	21733	62243	40510	2,9 разів
Інші фінансові доходи	19	16	-3	-15,8
Інші доходи	196	124	-72	-36,7
Разом доходів	23346	65551	42205	2,8 разів

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства.

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 планування та контролю його доходів. Як свідчать результати проведених розрахунків, це дасть змогу значно збільшити суму чистого доходу від

реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) і суму інших операційних доходів, що забезпечить суттєве зростання загальної суми доходів даного підприємства.

Висновки до розділу 2

1. Комунальне підприємство «Експлуатація штучних споруд» Житомирської міської ради 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.

2. 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.

3. 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.

4. Протягом 2020-2022 років підприємство є високо ліквідним, хоча у динаміці відповідні показники мають тенденцію до зниження. Так, показник загальної ліквідності зменшився на 13,45 і складає 4,98. А коефіцієнт абсолютної ліквідності – на 6,5 до рівня 1,56. Отже, керівництву підприємства,

необхідно розробити та запровадити заходи щодо підвищення або хоча б підтримування на незмінному рівні показників ліквідності.

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, у 2022 році порівняно з 2020 роком загальна сума доходів підприємства збільшилася на 10,3 млн. грн. або на 79,1% і склала 23,3 млн. грн. Що є наслідком збільшення суми чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 295 тис. грн. або на 26,7% і суми інших операційних доходів на 10,1 млн. грн. або на 87,5%.

7. З метою підвищення ефективності системи планування доходів 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.

8. Досягнення поставлених щодо доходів цілей вимагає від керівництва підприємства запровадження відповідної системи моніторингу. Для цього необхідно визначати: які процеси на підприємстві необхідно піддавати моніторингу; методи моніторингу, потрібні для забезпечення очікуваних результатів; коли треба провадити моніторинг; коли треба аналізувати та оцінювати результати моніторингу. В контексті зазначеного підприємство має запровадити системний підхід до моніторингу задоволеності замовників та інших зацікавлених сторін.

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. Планування доходів на підприємстві – це процес визначення обсягу доходів за джерелами його формування згідно з виробничими та маркетинговими показниками підприємства на плановий період. Результатом планування доходів є складання плану, який у вартісному вираженні характеризує всі сторони виробничо-господарської діяльності підприємства. При розробленні даного плану аналізуються стан наявних грошових коштів і реальних їх потоків, фінансова стійкість підприємства та використання засобів виробництва.

4. Система внутрішнього контролю доходів – важлива умова ефективного попередження та своєчасного виявлення й усунення помилок та відхилень в діяльності підприємства, що забезпечує досягнення планових значень доходів підприємства. Дана система включає попередній, поточний та наступний контроль. Це дозволяє розширити процес моніторингу доходів та здійснювати більш деталізований контрольний процес доходів за місцями їх виникнення.

5. Інформаційне забезпечення процесів планування та контролю доходів на підприємстві охоплює сукупність даних, організацію їх введення, обробки,

збереження та накопичення, пошуку, а також поширення в межах компетенції зацікавлених осіб в зручному для них вигляді. Складовими інформаційного забезпечення є інформаційні технології, інформаційні ресурси, технічні засоби та програмне забезпечення.

6. 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.

7. 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.

8. 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.

9. Протягом 2020-2022 років підприємство є високо ліквідним, хоча у динаміці відповідні показники мають тенденцію до зниження. Так, показник загальної ліквідності зменшився на 13,45 і складає 4,98. А коефіцієнт абсолютної ліквідності – на 6,5 до рівня 1,56. Отже, керівництву підприємства, необхідно розробити та запровадити заходи щодо підвищення або хоча б підтримування на незмінному рівні показників ліквідності.

10. 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.

11. На підприємстві можна виділити чітко виражену тенденцію до покращення результатів діяльності – доходів. Зокрема, у 2022 році порівняно з 2020 роком загальна сума доходів підприємства збільшилася на 10,3 млн. грн. або на 79,1% і склала 23,3 млн. грн. Що є наслідком збільшення суми чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 295 тис. грн. або на 26,7% і суми інших операційних доходів на 10,1 млн. грн. або на 87,5%.

12. З метою підвищення ефективності системи планування доходів 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.

13. Досягнення поставлених щодо доходів цілей вимагає від керівництва підприємства запровадження відповідної системи моніторингу. Для цього необхідно визначати: які процеси на підприємстві необхідно піддавати моніторингу; методи моніторингу, потрібні для забезпечення очікуваних результатів; коли треба провадити моніторинг; коли треба аналізувати та оцінювати результати моніторингу. В контексті зазначеного підприємство має запровадити системний підхід до моніторингу задоволеності замовників та інших зацікавлених сторін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверіна М. Ю. Аналіз та оцінка фінансового стану підприємства: шляхи покращення. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 9. С. 92-100.
2. Безбородова Т. В. Сутність та необхідність аналізу фінансового стану. Економіка. Управління. Інновації. 2014. № 1 (11). С. 1–7.
3. Безродна С.М. Управління якістю: навч. посіб. Чернівці: ПВКФ "Технодрук", 2017. 174 с.
4. Білик М.Д., Бабич В.В. Обліково-аналітичне забезпечення управління фінансовими результатами діяльності підприємств. Бізнес Інформ. 2015. № 4. С. 205-213.
5. 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
6. Веретенникова Г. Б., Томах В. В., Геращенко І. М. Планування та організація діяльності підприємства: навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с.
7. 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>
8. Ганін В.І. Основи теорії економічного аналізу. Х.: Самміт, 2015. 105 с.
9. 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.
10. Глушко Л.В. Законодавчо-нормативне забезпечення обліку та аналізу доходів. Науковий світ. 2016. № 42. С. 50-56.
11. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

12. Денисенко Л.О. Шляхи поліпшення процесу управління фінансовими результатами на підприємстві. Вісник КНУТД. 2018. №2. С. 108-112.
13. 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>
14. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT). URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>
15. 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.
16. 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.
17. 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>
18. Косарева І. П., Хохлов М. П., Бірюкова В. В. Дослідження теоретичних основ фінансового стану підприємства. Інфраструктура ринку. 2018. № 19. С.101–106.
19. 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
20. Круш Н. П., Погребняк А. Ю. та ін. Сучасні аспекти управління промисловими підприємствами : монографія. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2018. 254 с.
21. Круш П. В. Економіка підприємства. К.: Ельга-Н, 2016. 780 с.

22. Кубиній 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>
23. Лойко Д.П., Вотченікова О.В., Удовіченко О.П. Управління якістю : навч. посібник. Львів : Магнолія 2006, 2018. 336 с.
24. Лук'янова В. В., Лабунець О. О. Діагностика фінансового стану підприємства та шляхи його поліпшення. Приазовський економічний вісник. 2018. № 2 (07). С.66–69.
25. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 18 «Дохід» URL: <http://www.minfin.gov.ua>
26. Макалюк І. В., Джумаєєва Д. Д. Роль бюджетування у фінансовому плануванні підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2019. Випуск 24. С. 67-75.
27. 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
28. Материнська О.А., Пльонсак О.Л. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 288 с.
29. Меліхова Т. О. Економічна безпека підприємства: формування, контроль, ефективність: монографія. Херсон: Видавничий дім "Гельветика", 2018. 632 с.
30. 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.
31. Мельник Т. Ю. Теоретичні аспекти аналітичного забезпечення контролювання доходів підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип. 12. С.201-205.
32. 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

33. Мулик Т.О. Організація діагностики діяльності підприємства та його бізнес-процесів: теоретико-методичні підходи. *Modern Economics*. 2019. № 17. С. 158-164.
34. Опікунова Н.В. Управління фінансовими результатами підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 52. С. 204-215.
35. Орізанова К. Ю. Дохідність підприємства: теоретичні та методичні аспекти. *Економіка і суспільство*. 2016. №3. С. 102-112.
36. Осикова Т.А. Теоретичні аспекти трактування доходу в сучасних умовах господарювання. *Управління розвитком*. 2019. № 2. С. 68-76.
37. 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.
38. 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.
39. Панченко М.О. Управління якістю: теорія та практика: навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2018. 228 с.
40. Парнюк В. Визначення поняття «дохід» в економічній теорії. *Економіка України*. 2012. № 3. С.36-48.
41. Пилипенко С.М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 10. С. 452–456.
42. Пікун В. Г. Управління фінансовими результатами підприємства. К., 2019. 268 с.
43. Податковий кодекс України (зі змінами та доповненнями). URL: <http://www.minfin.gov.ua>
44. 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>
45. Поліщук С. В., Макалюк І. В. Планування і контроль на підприємстві:

навч. посіб. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 74 с.

46. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 "Дохід": затверджене наказом Міністерства фінансів України від 29 листопада 1999 р., № 290.

47. 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>

48. 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

49. 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>

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

51. 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>

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

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

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

55. 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.

56. 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.

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

58. 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.

59. 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.

60. 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.

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

62. 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>.

63. 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