

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Факультет фінансів
Кафедра фінансів суб'єктів господарювання та страхування

КОВАЛЬ Андрій Ігорович

Стратегія і тактика управління доходами і витратами на підприємстві / Strategy and Tactics of Revenue and Costs Management at the Enterprises

спеціальність: 8.03050801 - Фінанси і кредит
магістерська програма - Управління фінансами суб'єктів господарювання
Магістерська робота

Виконав студент групи ФСГм-21 А. І.
Коваль

Науковий керівник: к.е.н.,
доцент, Г. Й. Островська

Магістерську роботу допущено до захисту:

" __ " _____ 20 __ р.

Завідувач кафедри **О. В.Кнейслер**

ТЕРНОПІЛЬ -2017

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ І ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Економічна сутність та класифікація доходів і витрат підприємства...	6
1.2. Теоретико-методичні засади стратегічного управління доходами підприємства.....	25
1.3. Механізм управління витратами підприємства.....	37
Висновки до розділу 1.....	47
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ РЕАЛІЇ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ І ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	49
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ПАТ “Красненський комбінат хлібопродуктів”.....	49
2.2. Аналіз доходів і витрат підприємства.....	60
2.3. Оцінка ефективності управління доходами і витратами підприємства.	71
Висновки до розділу 2.....	83
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ І ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	86
3.1. Розвиток стратегічних напрямків управління доходами в контексті розробки фінансової стратегії підприємства.....	86
3.2. Обґрунтування механізму прийняття стратегічних рішень щодо управління витратами підприємства.....	96
Висновки до розділу 3.....	114
ВИСНОВКИ	116
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	121

ВСТУП

Актуальність теми. Метою функціонування будь-якого суб'єкта господарювання є отримання ним позитивного фінансового результату у розмірах, що задовольняє потреби власників. Аналіз господарської діяльності дозволяє врахувати загальні закономірності та тенденції розвитку економіки, а також прояви загальних, специфічних і окремих економічних законів у практиці конкретного підприємства, своєчасно виявити тенденції змін і можливості підвищення ефективності виробництва. Різноманітні напрями фінансово-господарської діяльності підприємств, які пов'язані як із поточною діяльністю, так і з вирішенням задач тактичного та стратегічного менеджменту, насамперед пов'язані з раціональним формуванням і перерозподілом фінансових ресурсів з метою досягнення визначених фінансових результатів. При цьому, враховуючи різні аспекти та горизонти планування діяльності підприємства, найважливішим є процес управління доходами і витратами, тобто процес дослідження і прийняття управлінських рішень за всіма основними аспектами формування і розподілу доходів та здійснення витрат на підприємстві.

Питаннями управління доходами і витратами підприємств займалися вітчизняні вчені-економісти: І.Бланк, Ф.Бутинець, Г.Вознюк, А.Загороднюк, О.Волков, В.Сідун, О.Біла, Т.Камінська, О.Квасовський, О.Кнейслер, В.Костецький, Л.Лігоненко, С.Покропивний, Є.Мниха, Н.Спасів, М.Чумаченко та ін. Значний внесок у розв'язання проблем формування доходів та здійснення витрат у контексті досягнення позитивних фінансових результатів підприємств зробили такі закордонні учені: А.А. Аткинсон, І.Т. Балабанов, Р.Д. Банкеа, В.В. Ковальов, Р.С. Каплан, С. Фішера, та інших.

Враховуючи цінність доробок науковців, зазначимо, що в сучасних умовах потребують детального дослідження проблеми стратегічного управління доходами і витратами підприємства, зважаючи на негативний вплив на його фінансові результати політичної та економічної кризи в країні.

Метою дипломної роботи є поглиблення концептуальних засад управління доходами і витратами підприємства та розроблення стратегічних напрямків його удосконалення з метою досягнення позитивних фінансових результатів.

У ході виконання роботи для вирішення поставленої мети виконувалися такі *завдання*:

- обґрунтувати сутність та прокласифікувати доходи й витрати підприємства;
- розкрити теоретико-методичні засади стратегічного управління доходами підприємства;
- охарактеризувати механізм управління витратами підприємства;
- проаналізувати доходи і витрати підприємства;
- оцінити ефективність управління доходами і витратами підприємства;
- окреслити перспективи розвитку стратегічних напрямків управління доходами підприємства;
- розкрити механізм прийняття стратегічних рішень щодо управління витратами підприємства;
- розробити заходи щодо підвищення ефективності управління фінансовими результатами підприємства.

Об’єктом дослідження є доходи і витрати підприємства.

Предмет дослідження – це теоретико-методичні та прикладні аспекти управління доходами і витратами підприємства у контексті досягнення позитивних фінансових результатів його діяльності.

Методи дослідження базуються на загальнонаукових та спеціальних методах пізнання. Використання методів індукції та дедукції, аналізу та синтезу, діалектичного, логічного та історичного дало можливість сформулювати методологічні основи дослідження, уточнити понятійний апарат, визначити сутність понять доходів і витрат підприємства, розробити теоретико-методичні засади управління доходами, витратами і фінансовими результатами.

Інформаційною базою дослідження слугувала спеціальна економічна література, праці вітчизняних і зарубіжних вчених у сфері управління доходами і витратами підприємства, законодавчі та нормативні документи, що регулюють підприємницьку діяльність в Україні, фінансова звітність вітчизняних підприємств.

Новизна отриманих результатів. Сформульовані у дипломній роботі узагальнення є внеском у теорію і практику функціонування підприємства, які можуть використовуватися при розробці стратегічних напрямків управління його доходами і витратами.

Практичне значення. Висновки і пропозиції щодо удосконалення управління доходами і витратами підприємства мають важливе практичне значення та можуть бути впроваджені у підприємницьку діяльність.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та наукові результати дипломної роботи обговорювалися і отримали позитивні відгуки на: Всеукраїнській науково-практичній конференції «Формування єдиного Європейського фінансового простору та розвиток світової фінансової думки» (м. Тернопіль, 25 травня 2016 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів, аспірантів, молодих вчених «Актуальні проблеми корпоративних фінансів» (м. Тернопіль, 12 квітня 2016 р.).

Обсяг і структура дипломної роботи. Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновку, списку 64 літературних джерел, 34 таблиць, 12 рисунків. Загальний обсяг роботи 115 сторінок.

РОЗДІЛ 1

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ І ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та класифікація доходів і витрат підприємства

Категорія доходу є однією з найскладніших в економічній науці. Вона була предметом широких дискусій серед представників різних економічних шкіл та напрямків. Однією з найбільш суперечливих вона залишається і на сьогодні, що обумовлює необхідність її поглиблення і уточнення. Така необхідність виникає з ряду причин: насамперед, перехід України до ринкових принципів управління економікою формує нове економічне насичення сутності цієї категорії, яке істотно розрізняється з її економічним змістом в умовах адміністративних принципів управління; по-друге, інтеграція України із світовою економікою потребує необхідності узгодження основних характеристик цієї категорії з аналогічною системою характеристик, що використовується у міжнародному науковому вжитку; нарешті, необхідність уточнення сутності категорії доходу виникає через розвиток нової парадигми управління економічними процесами суб'єктів господарювання, яка отримала назву «стратегічне управління підприємством».

Вчені розглядають різні аспекти цього поняття і трактують «дохід» по-різному. Передусім, значний акцент при дослідженні цієї категорії провідні дослідники роблять, виділяючи чотири основні джерела: заробітну плату, доходи від власності, соціальні трансфери та доходи від господарської діяльності, види, структуру, а також диференціацію доходів (табл.1.1).

Окремі науковці вважають, що аналіз поняття «дохід» має витоки з досліджень класиків, оскільки попередні представники історії економічної науки (схоласти, меркантилісти, фізіократи тощо) не створили щодо цього поняття цілісної системи поглядів.

Таблиця 1.1

Основні концепції економічної сутності доходу [1, с.536; 2; 3; 4; 5; 6]

Автор	Концепції економічної сутності доходу
1	2
Ф.Кене	Вважав, що багатство, яке створюється промисловим працею з'являється за рахунок доходів, які дає земля, і є багатством самим по собі безплідним, яке проводиться тільки за допомогою доходів від земельних угідь.
А.Сміт, Д.Рікардо	На їхню думку, первинними джерелами доходу є заробітна плата, земельна рента і прибуток, які визначають вартість товару.
А.Маршалл	У моделі розподілу доходу вченого заробітна платня виступає як винагорода робітнику за те, що він жертвує працею, підприємницький дохід - винагорода власникові капіталу, а відсоток - винагорода за очікування.
Дж.Кларк	Стверджував, що кожний фактор виробництва характеризується специфічною продуктивністю і створює дохід.
Дж. М. Кейнс	Вважав, що дохід є основним чинником, що визначає споживання і заощадження. Із зростанням доходів зростає і попит, збільшуються витрати на споживання, але не в тій пропорції, в якій збільшується дохід.
Дж. Р. Хікс	Дохід – це максимальна кількість засобів, які індивід може витратити протягом даного тижня і які він очікує витратити протягом кожного наступного тижня.
С. Панчишин	Доходи населення – це сукупність грошових коштів і натуральних надходжень, які домогосподарства отримали за певний період.
Т.І. Ленейко	Доходи населення як сукупність коштів і витрат у натуральному вираженні для підтримання фізичного, морального, економічного й інтелектуального стану людини.
Г.А. Оганян	На думку вченого, доходи можна визначати як різницю між витратами праці й капіталу на виробництво певного товару і виручкою від його продажу.
С. Лозинська	Включає джерела доходу: доходи населення об'єднують обсяг нарахованих у грошовій та натуральній формі: заробітної плати, прибутку та змішаного доходу, одержаних доходів від власності, соціальних допомог.
О. Савенко	Вважає, що доходи населення, як соціально-економічна категорія, характеризують стосунки в суспільстві з приводу присвоєння, використання та розподілу створюваного продукту.

Одну з перших спроб обчислити національний дохід (хоча й не цілісну) зробив Франсуа Кене в «Економічній таблиці», опублікованій у 1758 р. В своїй праці Ф. Кене зосередив аналіз на сфері виробництва, досліджуючи в ній

джерело добробуту нації, стверджуючи, що «могутність держави становлять люди: завдяки їх потребам зростають багатства; чим більше народи виробляють необхідної продукції і чим більше вони її споживають, тим багатшими вони стають». На думку Кене, лише землеробська праця здатна створити «чистий продукт – багатство, яке формує дохід нації і є продуктом, який залишається після сплати усіх видатків з доходу, що отримується із земельних володінь» [1, с.536]. Отже, Кене вперше намагався збагнути економічну природу доходу.

Представники класичної школи (А. Сміт, Д. Рікардо, Ж. Сімонді, Д.С. Мілль та ін.) створили теорію заробітної плати, яка була першою теорією засобів існування. На їхню думку, первинними джерелами доходу є заробітна плата, земельна рента і прибуток, які визначають вартість товару.

Згідно з марксистським підходом, лише праця створює національний дохід, а усі інші фактори виробництва беруть участь у привласненні того, що створили наймані працівники. Якщо земля і капітал перебувають у приватній власності, то в суспільстві неминуче існує експлуатація.

Прихильники класичної школи та марксистського підходу, розглядаючи поняття «дохід», робили акцент на джерелах доходу.

Представники нової історичної школи – Г. Шмоллер, Л. Brentano, К. Бюхер, А. Вагнер розглядали проблему диференціації доходів. Зокрема, Шмоллер наполягав на здійсненні реформ, які б усунули надмірну майнову нерівність. Прихильників соціального напрямку (Р. Штольцман, Р. Штаммлер, О. Шпан та ін.), який є продовженням історичної школи, об'єднував соціальний підхід – підвищена увага до проблем соціальної справедливості, «достойне існування усіх членів суспільства».

Серед українських представників історичної школи економісти справедливо виділяють М. Туган-Барановського, який запропонував соціальну теорію розподілу доходів. Найповніше теорія розподілу викладена в його праці «Соціальна теорія розподілу», що була видана 1913 р. в Берліні – німецькою і в Петербурзі – російською мовами. Учений назвав свою теорію «соціальною», оскільки її відмінною рисою було надання особливого значення соціальним

факторам суспільного доходу. Розглядаючи поняття “дохід”, Туган-Барановський зосередив увагу на історичному та соціальному аспектах цього поняття та глибоко досліджував джерела доходу, такі як прибуток і заробітна плата. Вчений детально аналізував проблему розподілу доходів та наголошував, що нерівність є соціальним злом, але і рівність сама по собі не є позитивним фактом.

Розглядаючи маржинальну теорію та її представників (Й.Г. Тюнен, В.С. Джевонс, Л.Вальрас, А. Маршалл, Дж. Кларк та ін.), зазначимо, що й вони займались проблемою диференціації доходів. Зокрема, А. Маршалл був проти зрівняльного розподілу національного доходу, але й не схвалював нерівномірності у розподілі багатства суспільства. Вчений вважав, що немає жодної реальної потреби й морального виправдання для існування крайньої бідності поряд із величезним багатством; нерівномірність багатства - серйозний дефект в економічному устрої.

Дохід – надзвичайно поширене, часто застосовуване та водночас надзвичайно багатозначне поняття, що вживається у різноманітних значеннях (табл. 1.2). У сучасних умовах цей термін починає набувати ширшого значення і тлумачення: по-перше – як основне джерело прибутку (чистого прибутку); по-друге – як складна за структурою категорія, що вимагає теоретичного й методологічного уточнення.

Тлумачення категорії доходу підприємства у науковій літературі базується загалом на двох принципових підходах, які визначають його зміст у широкому й вузькому розумінні. Своєю чергою, широке розуміння змісту цього поняття охоплює економічний та бухгалтерський підхід до його визначення.

Підґрунтям економічного підходу щодо визначення поняття доходу є термін «виручка», тобто обсяг продажу виробленої підприємством продукції (робіт, послуг). Інколи цей термін ототожнюється з поняттям "дохід підприємства», що містить з останнього такі притаманні йому елементи, як 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 зі сформованого підприємством портфеля фінансових інвестицій у цінні папери сторонніх організацій тощо. Тому очевидно, що поняття «дохід підприємства» потрібно розглядати ширше, ніж «виручка від продажу продукції (робіт, послуг)».

Таблиця 1.2

**Тлумачення економічної сутності категорії «дохід»
у сучасній науковій літературі**

Автор	Тлумачення економічної сутності категорії "дохід"
1	2
Бутинець Ф.Ф. [7, с. 345]	Як економічна категорія дохід (виручка) є потоком грошових коштів та інших надходжень за певний період, отриманий від продажу продукції, товарів, робіт, послуг
Вознюк Г., Загороднюк А. [8, с. 363]	Дохід – різниця між виторгом з реалізації продукції, робіт та послуг і вартістю матеріальних витрат на виробництво та збут цієї продукції. До матеріальних витрат у визначенні доходу зараховують вартість використаних у процесі виробництва матеріалів, виробів, конструкцій, палива та енергії, а також амортизаційних відрахувань.
Грузінов В.П. [9, с. 340]	Дохід підприємства складається з виручки від реалізації продукції(робіт, послуг), основних засобів (зайвих) й іншого майна підприємства, а також з доходів від позареалізаційних операцій
Продіус Ю.І. [10, с. 254-255]	Дохід – це виручка від реалізації продукції (робіт, послуг) за вирахуванням матеріальних витрат. Він є грошовою формою чистої продукції підприємства, тобто охоплює оплату праці та прибуток
Волков О. [11, с. 364]	Дохід підприємства – це приріст суми грошей над їх витратами наспожиті в процесі виробництва засоби, який отримує підприємство від реалізації новоствореної вартості
Сідун В.А., Пономарьов Ю.В. [12, с. 382]	Дохід підприємства – це виторг з реалізації продукції, послуг та виконання робіт без урахування податку на додану вартість та акцизного збирання
Блонська В.І.[13]	Дохід підприємства – це надходження, одержані внаслідок його господарської діяльності за певний період часу у вигляді конкретних економічних вигод, отриманих внаслідок використання у господарському процесі залучених для цього економічних ресурсів в умовах прийняттого рівня підприємницького ризику
Соколов О. [14]	Поняття приватногосподарського доходу обов'язково передбачає певну затрату, необхідну для його одержання, дохід завжди є винагородою або платою за певну господарську діяльність або надану послугу. Під приватногосподарським доходом потрібно розуміти тільки ті надходження, що виникли на основі процесу ціноутворення.

Продовження табл.1.2

1	2
Шмиголь Н.М. [15]	Дохід підприємства – це збільшення економічних вигід внаслідок надходження активів і/або погашення зобов'язань, що приводить дозростання капіталу організації, за винятком внесків учасників (власників майна), та отримане внаслідок використання в господарському процесі залучених для цього економічних ресурсів та конкурентних переваг в умовах прийнятного рівня підприємницького ризику
Біла О.Г. [16, с. 72]	Грошові надходження від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – це загальний дохід від основної діяльності підприємства, його внесок у валовий внутрішній продукт країни
Камінська Т.Г. [17]	Доходами організації визнаються збільшення економічних вигод протягом звітного періоду внаслідок надходження активів і / або підвищення їх вартості, і / або зменшення зобов'язань, які приводять до збільшення капіталу організації, за винятком внесків власників

Найпоширенішим серед сучасних економістів стало визначення поняття "дохід підприємства" як суми виручки від реалізації продукції і майна, а також від здійснення позареалізаційних операцій.

Дохід підприємства як економічна категорія, своєю чергою, також спирається на два базових підходи щодо визначення його сутності, а саме – витратний та ринковий. Серед найбільш визнаних сучасних теорій, що ґрунтуються на цих підходах і певною мірою інтегрують їх, необхідно зазначити такі [13]:

1. Факторна теорія доходу – розглядає дохід підприємства як результат корисного використання певних видів економічних ресурсів або факторів виробництва;

2. Компенсаторна теорія доходу (або теорія підприємницького доходу) - розглядає дохід як плату (компенсацію) підприємцю за здійснення підприємницької діяльності та ризик;

3. Інноваційна теорія доходу – розглядає певний вид додаткового доходу, сформованого підприємством (понад нормальний його рівень), коли воно впроваджує більш ефективні технологічні, організаційні та ін. інновації, що істотно підвищують продуктивність праці;

4. Теорія монопольного доходу – пояснює ті випадки, коли більш високий (додатковий) дохід є наслідком недостатньої конкуренції і навіть монопольного становища підприємства на певних сегментах ринку.

Зазначені теорії доходу не тільки не заперечують одна одну, а навіть частково збігаються. Кожна з них розкриває якийсь один бік складного процесу визначення сутності доходу підприємства і несе інформацію про об'єктивні механізми його формування. Бухгалтерське трактування поняття доходу підприємства переважно базується на терміні "економічна вигода".

Саме такий зміст цієї категорії використовується у теорії та методології західного й українського обліку. Визначення сутності доходу в західному обліку трактується із використанням трьох концепцій: концепції продукту, концепції вибуття і концепції приросту [17, с. 110].

У концепції продукту дохід розглядається як динамічний процес створення підприємством товарів і послуг протягом певного проміжку часу. Зокрема, такі вчені, як Патон і Літлтон, доходом називали продукт діяльності підприємства. Визначення доходу в цій концепції не характеризує ні момент визнання доходу, ні його величину, що є, за справедливим твердженням багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, основним недоліком вказаного поняття.

У разі використання концепції вибуття, робиться акцент на обставини визнання доходу тільки після передачі покупцям виробленої продукції та послуг. Уразливість такого підходу до визнання сутності доходу полягає в тому, що він не дає змогу обліковувати у складі доходу виручку, нараховану згідно з умовами договору за завершеними етапами виконаних робіт. Це набуває особливої актуальності для будівельних організацій, які обліковують дохід за будівельно-монтажними роботами, залежно від відсотка виконання робіт за договорами підряду, хоча передача об'єкта покупцю (замовнику) виконується після завершення всіх робіт і введення об'єкта в експлуатацію.

У концепції приросту дохід визначають як грошові кошти, одержані на момент продажу товарів і послуг або після нього внаслідок продажу в кредит.

При цьому сутність доходу, як категорії бухгалтерського обліку, полягає в надходженні або прирості активів внаслідок продажу товарів і послуг. Такий підхід до змісту поняття доходу є більш домінуючим, порівняно з підходами в концепції продукту і концепції вибуття. Це пов'язано з тим, що вимірювання величини доходу в концепції приросту залежить від грошової оцінки активів та узгоджується з традиційною практикою його відображення в бухгалтерському обліку. Згідно з цією концепцією, дохід – це надходження активів суб'єкта господарювання або погашення його кредиторської заборгованості (або поєднання того й іншого) внаслідок постачання або виробництва товарів, надання послуг або інших операцій, що становлять його основну діяльність. Однак наведене визначення, на думку американських учених Е.С. Хендриксона і М.Ф. Ван Бреда, не розкриває такої широкої перспективи оцінки і прив'язки до часу, яку забезпечує визначення доходу як продукту. Погоджуючись з цим твердженням, Т.Г. Камінська також підкреслює, що визначення доходу як продукту діяльності підприємства є ширшим за концепцію приросту [17, с.112]. І саме такий підхід використовується під час визначення сутності поняття доходів на рівні Міжнародних стандартів фінансової звітності.

У вітчизняному бухгалтерському обліку методологічною основою формування інформації про доходи є НПБО-1 є «Звіт про фінансові результати» (Звіт про сукупний дохід). Аналогічно коментує зміст доходів Торговий кодекс Німеччини – основний нормативний документ, який регулює бухгалтерський облік у цій країні [12].

Тлумачення доходу як збільшення економічних вигод у формі надходження активів або зменшення зобов'язань, своєю чергою, також піддається критиці науковців як не зовсім коректне. Так, наприклад, Н.М. Ушакова зазначає, що не кожне збільшення активів та зменшення зобов'язань характеризує момент отримання доходу. Про отримання доходу свідчить оплата рахунку, пред'явленого підприємством покупцеві його продукції (товарів, робіт, послуг). Стосовно зобов'язань підприємства, то за їх безпосереднього погашення жодного зростання капіталу насправді не

відбувається. До зростання капіталу призводить не погашення зобов'язань, а відмова кредитора від своїх прав, тобто тоді коли активи отримані підприємством на безоплатній основі [18, с. 458].

У сучасній західній і вітчизняній науковій літературі дохід, окрім зазначених вище положень, розглядається також і як одна з центральних величин у теорії оподаткування та податковому законодавстві. Так, для цілей оподаткування дохід трактується як надходження, що виникають на основі процесу ціноутворення, з урахуванням відповідних понесених затрат у розрізі окремих джерел (форм) доходу або його суб'єктів [14].

Доходи підприємства класифікуються за такими ознаками (рис. 1.1):

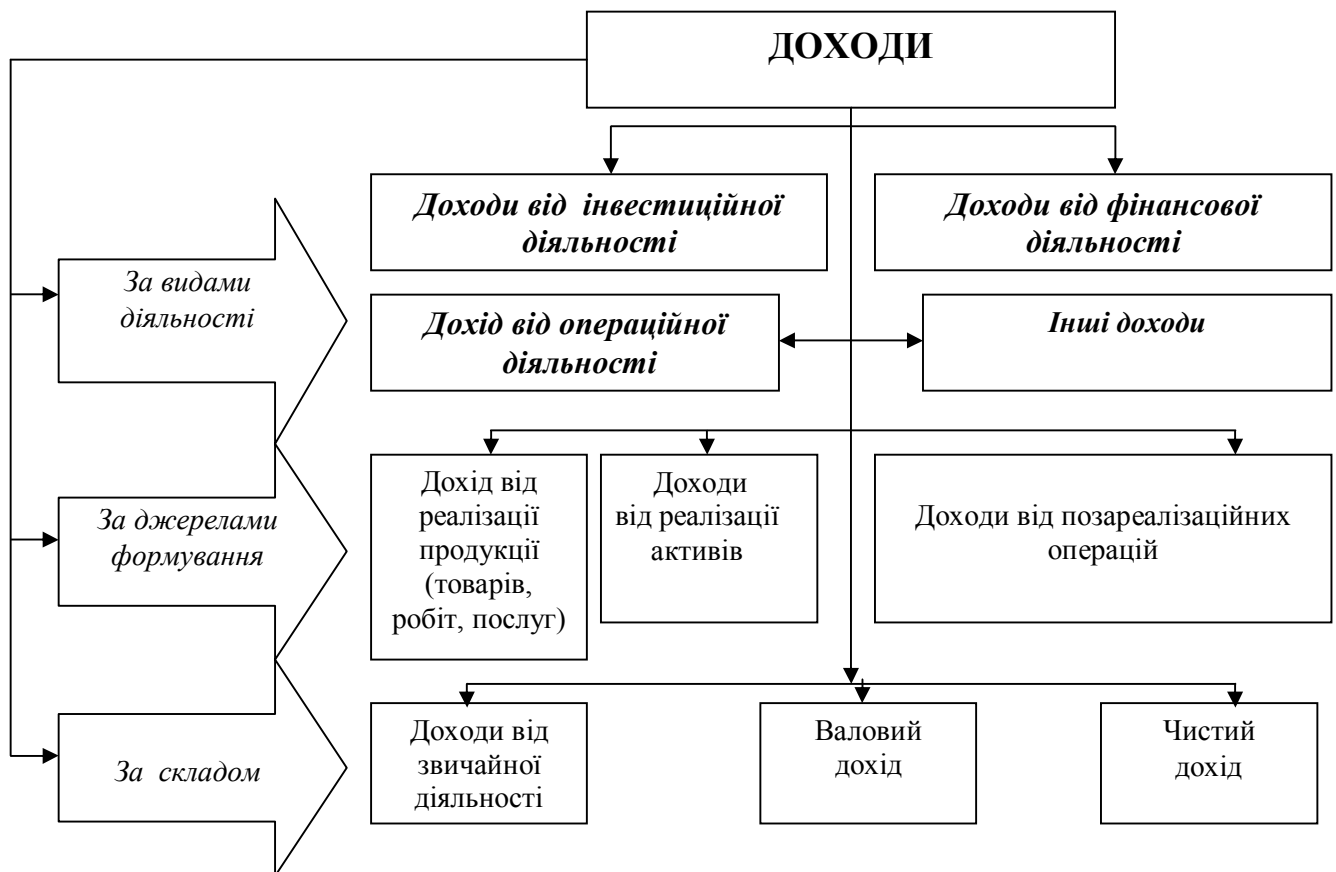


Рис. 1.1. Класифікація та складові доходів підприємства [19]

1. За видами діяльності розрізняють доходи від звичайної діяльності (операційної, інвестиційної, фінансової). Доходи від звичайної діяльності включають:

а) Операційні доходи, які поділяються на доходи від основної та іншої операційної діяльності.

Доходи від основної (операційної) діяльності – це виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг (сума коштів, які надійшли на рахунок підприємства за реалізовану продукцію).

б) Доходи від іншої операційної діяльності характеризують собою доходи від реалізації оборотних активів, іноземної валюти, від операційної оренди, операційних курсових різниць тощо).

в) Доходи від інвестиційної діяльності підприємства включають до свого складу доходи від інвестицій в асоційовані та спільні підприємства, які обліковуються за методом участі у капіталі.

г) Фінансові доходи – одержані проценти за кредитами, облігаціями, одержані дивіденди, доходи за фінансовою орендою, інші доходи.

д) Доходи від іншої звичайної діяльності пов'язані з реалізацією фінансових інвестицій, необоротних активів, майнових комплексів тощо.

2. За джерелами формування доходи поділяються на:

а) доходи від реалізації продукції (виручка від реалізації продукції, робіт, послуг);

б) доходи від реалізації активів (реалізація оборотних активів, іноземної валюти, нематеріальних активів тощо);

в) доходи від позареалізаційних операцій (доходи від фінансової, інвестиційної діяльності – дивіденди, проценти за облігаціями, кредитами; непередбачені доходи – штрафи, пені, неустойки тощо).

3. За складом формуються доходи:

а) від звичайної діяльності – це загальна сума доходу отримана від усіх видів діяльності;

б) валовий операційний дохід – це виручка від реалізації продукції (робіт, послуг);

г) чистий операційний дохід – чиста виручка від реалізації продукції, (робіт, послуг), яка розраховується шляхом вирахування з валового

операційного доходу (виручки) непрямих податків та інших вирахувань з доходу.

У зарубіжних підприємствах для характеристики доходів застосовують такі показники:

а) обсяг продажу (у вітчизняній практиці – обсяг реалізації і виручка від реалізації продукції (робіт, послуг));

б) валових продаж (валовий операційний дохід) – загальний обсяг надходжень від реалізації продукції;

в) нетто-продаж (чистий операційний дохід), який визначається шляхом віднімання від обсягу валових продаж підприємства вартості товарів, повернутих підприємством у зв'язку з виявленням дефектів, компенсації покупцям за дані витрати та доставку товарів.

Склад доходів визначається НПБО-1 у «Звіті про фінансові результати» (Звіті про сукупний дохід) та подається у таблиці 1.3 [20].

Таблиця 1.3

Склад доходів підприємства згідно до НПБО-1

«Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)»

<i>Види доходів</i>	<i>Характеристика</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
<i>Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)</i>	- дохід (виручка) від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг (у т. ч. платежі від оренди об'єктів інвестиційної нерухомості) за вирахуванням наданих знижок, вартості повернутих раніше проданих товарів, доходів, що за договорами належать комітентам (принципалам тощо), та податків і зборів. Це має бути дохід саме від основної діяльності підприємства.
<i>Інші операційні доходи</i>	- дохід від операційної оренди активів; - дохід від операційних курсових різниць; - відшкодування раніше списаних активів; - дохід від роялті, відсотків, отриманих на залишки коштів на поточних рахунках в банках, - дохід від реалізації оборотних активів (крім фінансових інвестицій), необоротних активів, утримуваних для продажу, і групи вибуття, - дохід від списання кредиторської заборгованості, - одержані штрафи, пені, неустойки тощо.
<i>Дохід від участі в капіталу</i>	- дохід, отриманий від інвестицій в асоційовані, дочірні або спільні підприємства, облік яких ведеться методом участі в капіталі.
<i>Інші фінансові доходи</i>	- дивіденди, відсотки й інші доходи, отримані від фінансових інвестицій (крім доходів від участі в капіталі).

	Продовження табл. 1.3
<i>Інші доходи</i>	<ul style="list-style-type: none"> - дохід від реалізації фінансових інвестицій; - дохід від неопераційних курсових різниць; - дохід підприємств (крім тих, основною діяльністю яких є торгівля цінними паперами) від зміни балансової вартості фінансових інструментів, які оцінюються за справедливою вартістю; - інші доходи, які виникають під час господарської діяльності, але не пов'язані з операційною діяльністю підприємства

Розгляд сучасних напрямків економічної теорії та її практичної реалізації у господарській діяльності підприємств дає змогу визначити найважливіші характеристики категорії доходу, що притаманні їй у реальних економічних відносинах суб'єктів господарювання:

- дохід підприємства становить економічний результат його господарської діяльності за певний період часу, що ідентифікується з метою визначення чистого прибутку (збитку) за цей же період;

- формування доходу характеризує процес отримання підприємством конкретних економічних вигод, спрямованих на збільшення власного капіталу;

- дохід підприємства є результатом використання ним економічних ресурсів (факторів виробництва); дохід характеризує конкретний рівень підприємницької активності суб'єкта господарювання в умовах невизначеності (ризик);

- рівень доходу підприємства формується з урахуванням конкретного рівня конкурентних переваг, що базуються на його інноваційній активності;

- формування доходу підприємства відбувається у тісному зв'язку з його конкурентним (монопольним) становищем на певному сегменті ринку товарів та послуг.

Керуючись цими найістотнішими характеристиками, економічну сутність категорії доходу підприємства пропонується визначати таким чином: “Дохід підприємства, – це надходження, одержані внаслідок його господарської діяльності за певний період часу у вигляді конкретних економічних вигод, отриманих внаслідок використання в господарському процесі залучених для цього економічних ресурсів в умовах прийняттого рівня підприємницького

ризик». Отже, дохідність підприємства є одним із найголовніших показників, які відображають його фінансовий стан. Такий показник відображає мету підприємницької діяльності.

Для вирішення методологічних питань управління витратами необхідно визначити субстанцію витрат, виявити їх суть і зміст, а також яким чином можна розробити економічно обґрунтовану систему управління витратами.

У економічній літературі існують різноманітні підходи до визначення витрат, їх складу. Дискусію викликають такі основні терміни економіки як «витрати», «затрати», «видатки».

Значний вклад в вивчення категорії «витрати» вніс Д. Рікардо – автор теорії порівняльних витрат. Він показав, що витрати обумовлені як кількістю, так і якістю витраченого труда, а також розміром накопиченого капіталу для оснастки праці і тривалістю часу, для мети якого цій капітал використовувався. А. Сміт ввів поняття абсолютних витрат. Під терміном «витрати» обидва вчених розуміли середні суспільні витрати на одиницю продукції [21, с. 127]. З позицій трудової теорії вартості К. Маркс розглядував витрати як затрати на заробітну плату, матеріали, паливо, амортизацію засобів, тобто на виробництво товару. До них він додавав затрати на заробітну плату працівників торгівлі, утримувannya торговельних приміщень, транспорт. Перші витрати Маркс називав витратами виробництва, другі, - витратами обігу. При цьому він не враховував ринкової ситуації і ряду інших обставин. К. Маркс виходив з того, що вартість товару утворюють витрати виробництва і ті витрати обігу, які є продовженням процесу виробництва у сфері обігу, наприклад, упаковка, фасовка [22, с. 83].

Основними відзнаками між «витратами» та «поточними витратами» є наявність стартових та залишкових витрат. Залишкові витрати – це частка постійних витрат, яка має місце в організації під час припинення діяльності, а стартові – у зв'язку з оновленням діяльності організації. Таким чином, поточні витрати завжди пов'язані з видатками, а затрати можуть бути без них.

З урахуванням вищесказаного, можна стверджувати, що поняття поточних витрат вужче поняття витрат. Проте є і інші точки зору.

Так один із західних фахівців Гельмут Шмален [23, с. 497-501] проводить між ними чітку різницю. Видатки він розглядує як сукупність заборгованостей і платежів підприємства (під платежами розуміється фаза розрахунків в готівковій і безготівковій формі). Затрати – сукупність виражених в грошовій формі видатків підприємства протягом одного року (відмітьте, не всіх), які ведуть до зменшення долі чистого майна, вільного від заборгованості. Витратами Г. Шмален називає виражені в грошовій формі сукупні затрати живої і уречевленої праці, тобто речові витрати в процесі підприємницької діяльності протягом певного періоду. Затрати і витрати, хоча і мають багато спільного, але не одне і те ж.[23, с. 497-501].

Більш менш чітку границю між цими поняттями проводить в своїй роботі "Управління витратами і ціноутворення" російський фахівець Денисова І.П. Цій проблемі вона приділяє мало не цілу главу своєї роботи, заздалегідь обґрунтувавши необхідність цього: «Основні терміни економічного підприємства до сьогоднішнього дня не отримали однозначного визначення і залишаються спірними для економістів. Йдеться про трьох поняттях: витрати, затрати, собівартість» [24, с. 10]. Її погляд відрізняється від погляду Г. Шмалена.

І.П. Денісова вважає, що витрати не є грошовими сумами, а є реальним споживанням цінностей, ресурсів, обумовлене виробничим процесом (прив'язка до грошей використовується лише тому, що реальні витрати, як правило, важко виразити, описати). Витрати витратою матеріальних, трудових і фінансових ресурсів у вартісному вираженні на забезпечення розширеного відтворення. А витрати – це ніщо інше, як реальний відтік платіжних засобів. Таким чином, на думку І.П.Денісової, витрати є найважливішим виробничим індикатором, тоді як витрати є вирішальним показником для представлення підприємства в зовнішній середі. Але, не дивлячись на чітке розмежування даних категорій, надалі в своїй роботі І.П.Денісова ототожнює їх [24, с. 24-25].

В.Б. Івашкевіч допускає застосування терміну «затрати» як синонім витрат на виробництво продукції, але указує, при цьому на принципову різницю між ними, яка полягає в тому, що витрати виробництва - сума спожитих коштів виробництва і вартості продукту, створеного необхідною працею, а видатки - грошові (ресурсні) витрати виробництва [25].

Однією з найбільш близьких до нашого розуміння поняття «витрати» є визначення, приведене в підручнику під загальною редакцією А. В. Шегди: витрати - "реальні або гадані затрати фінансових ресурсів підприємства" і "відносяться або до активів, якщо здатні принести дохід в майбутньому, або до пасивів, якщо цього не відбудеться і зменшиться нерозподілений прибуток підприємства за звітний період" [26]. Розглянутий підхід дозволяє припустити, що витрати є сукупністю ресурсів, виражених в грошовому вимірюванні і використовуваних для здійснення господарської діяльності, направленої на отримання доходу. Тут можлива паралель з трактуванням поняття поточних витрат, яку розвиває О.Бочкарьов, Л. Яругова, і С.О.Ніколаєва [27; 28].

Основні ознаки аналізованих понять можна показати у вигляді схеми, представленої на рисунку 1.2.

Узагальнюючи і підсумовуючи різні думки, можна зробити наступний висновок, що затратами є цінності, ресурси (у щонайширшому сенсі цих слів), споживані в процесі виробництва. Таким чином, затрати далеко не завжди можуть бути в повному обсязі виявлені і оцінені в грошовому вираженні. Витрати ж є представленим в грошовому вираженні видимим споживанням матеріальних, трудових, фінансових ресурсів в результаті здійснення процесу виробництва.

За весь період існування підприємства сума видатків дорівнює сумі витрат, але видатки, на відміну від витрат, є рухом грошових коштів підприємства до його контрагентів, яке відбувається зараз (платежі) або відбуватиметься в майбутньому (заборгованості). Проте, на наш погляд, ці поняття абсолютно ототожнюються, коли йдеться про собівартості продукції (робіт, послуг). Тому (за прикладом деяких фахівців) в нашій роботі ми

вважаємо їх у відомих межах взаємозамінними.

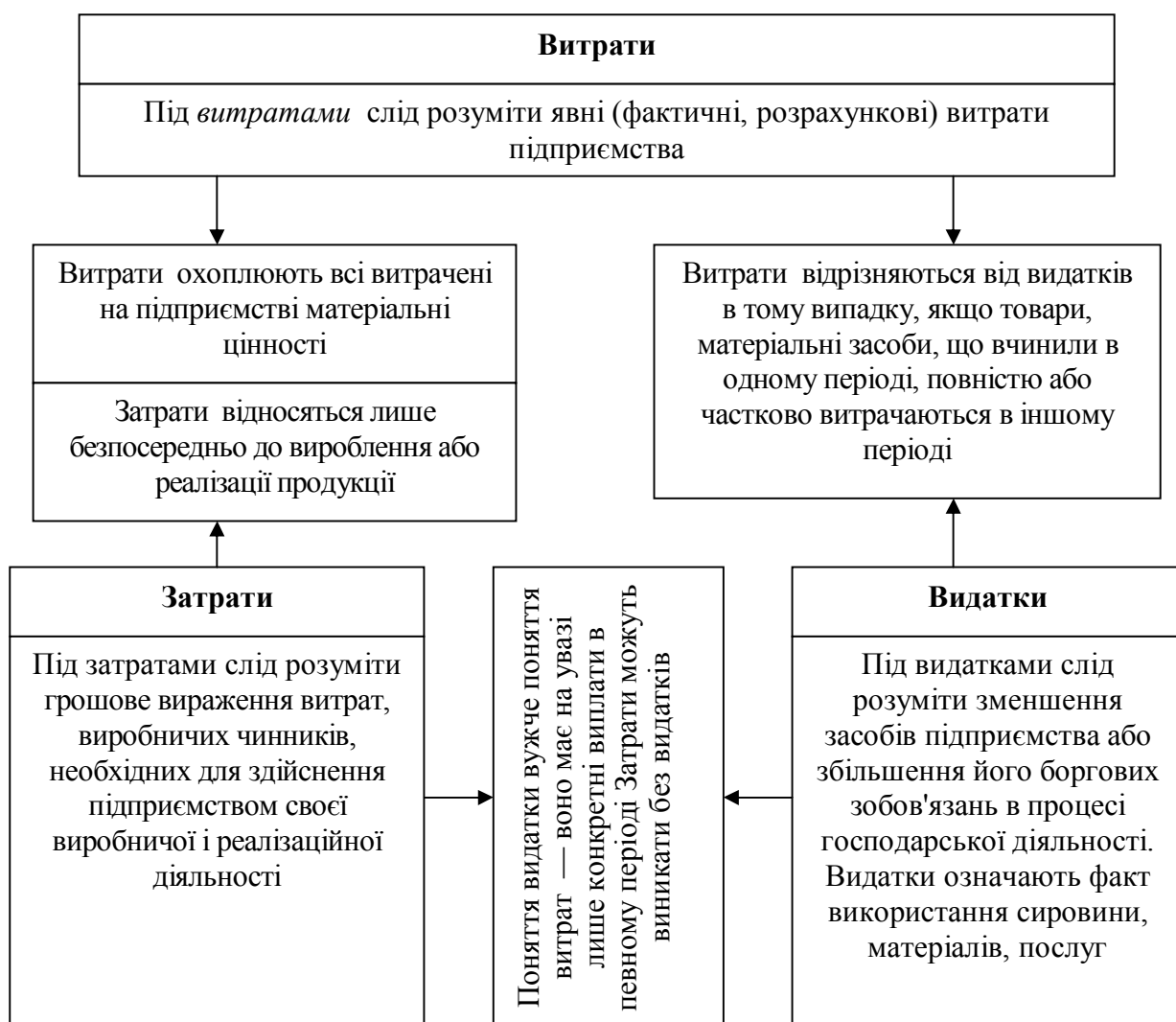


Рис. 1.2. Основні відзнаки понять «затрати», «витрати» і «видатки»
[власна розробка]

Таким чином, аналіз понять «витрати», «затрати» показав, що затрати і витрати можуть збігатися, а можуть відрізнятися один від одного, причому ці відмінності носять переважно предметний характер. Ми вважаємо, що основними причинами у відмінності цих понять є:

1. Суть економічної оцінки природи затрат і витрат. Витрати мають розрахункову (калькуляційну) природу оцінки. Вони знаходять віддзеркалення у внутрішньому обліку, залежать від вживаної системи обліку витрат (повних або часткових витрат) і не обов'язково пов'язані з потоками платежів на підприємстві. Затрати ж мають платіжну природу і відбиваються в зовнішньому (фінансовому) обліку підприємства.

2. У затрат можуть бути відсутніми ознаки витрат: ряд затрат при обліку їх на підприємстві не має аналогів серед витрат (наприклад, розрахункові ризики, розрахункова заробітна плата підприємця в індивідуальних приватних підприємствах, розрахункова орендна плата за користування приміщеннями, що знаходяться в приватній власності у підприємця, розрахункові відсотки на власний капітал, розрахункові амортизаційні відрахування і ін.).

3. Відсутність у затрат прямого зв'язку з реалізацією продукції. Затрати в звітному періоді хоча і виникають в рамках торгівельного процесу, не завжди пов'язані з товарооборотом. Наприклад, ремонт об'єкту, що не включається в необхідне для торгівельної діяльності майно підприємства, пожертвування. Затрати, що не відносяться до даного періоду і тому не є витратами цього періоду (наприклад, доплата майнового і земельного податків).

Таким чином, під витратами слід розуміти зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів чи збільшення зобов'язань, яке зумовлює скорочення власного капіталу. При цьому, витрати характеризують у грошовій, матеріальній і нематеріальній формах вартісну оцінку операційної, інвестиційної та фінансової видів діяльності.

Створення впорядкованої структури витрат підприємства вимагає здійснення економічно обґрунтованої їх класифікації за окремими ознаками. Це передбачає розподіл та узагальнення витрат за групами для представлення інформації у зручній для управління та аналізу формі. Класифікація потрібна для організації економічної роботи підприємства, визначення вартості продукції та ціноутворення, нормування, планування, контролю й аналізу витрат.

Так, В.В. Сопко [29, с. 233] визначає 10 напрямів економіко-правового та планово-облікового групування витрат підприємства:

- за економічними елементами (елементах затрат);
- за місцем виникнення – центрами затрат (господарство, підприємство, виробництво, комерційно-структурний підрозділ, дільниця, бригада та ін.);

- за видами продукції (вироби, роботи, послуги);
- за відношенням до калькуляційного (календарного) періоду (поточного або до та після калькуляційного періоду);
- за способом включення елементів затрат в об'єкт обліку й об'єкт калькуляції (прямі, непрямі);
- за відношенням до собівартості продукції (затрати, що включаються у собівартість продукції);
- за елементами собівартості (статті затрат);
- за сферою виникнення (довиробничі, виробничі, невиробничі (позавиробничі));
- за ступенем охоплення планом (нормування) (планові, позапланові);
- за однорідністю складу (однорідні, неоднорідні – складні).

На думку В.Ф. Палія [30], класифікувати витрати підприємства варто за: фазами кругообігу; відношенням до технології; впливом на обсяг виробництва; способом включення до собівартості; періодичністю виникнення; відношенням до виробництва; способом отримання; ступенем узагальнення; охопленням плануванням і нормуванням; відношенням до продажу; доцільністю. Залежність класифікації витрат від мети управління визнають практично всі науковці, що вивчають означену проблематику. Так, на думку К. Друрі [31, с. 245], у системі бухгалтерського обліку накопичується передусім інформація про три категорії витрат: витрати на матеріали, робочу силу і накладні витрати. Після цього узагальнені витрати розподіляються за напрямками обліку:

1. Для калькулювання й оцінки собівартості виробленої продукції.
2. Для планування і прийняття управлінських рішень.
3. Для здійснення процесу контролю і регулювання.

Крім того, у кожному з перерахованих вище напрямів відбувається подальша деталізація витрат залежно від мети управління.

Склад і класифікація витрат підприємства подано на рис. 1.3 [19, с. 72].

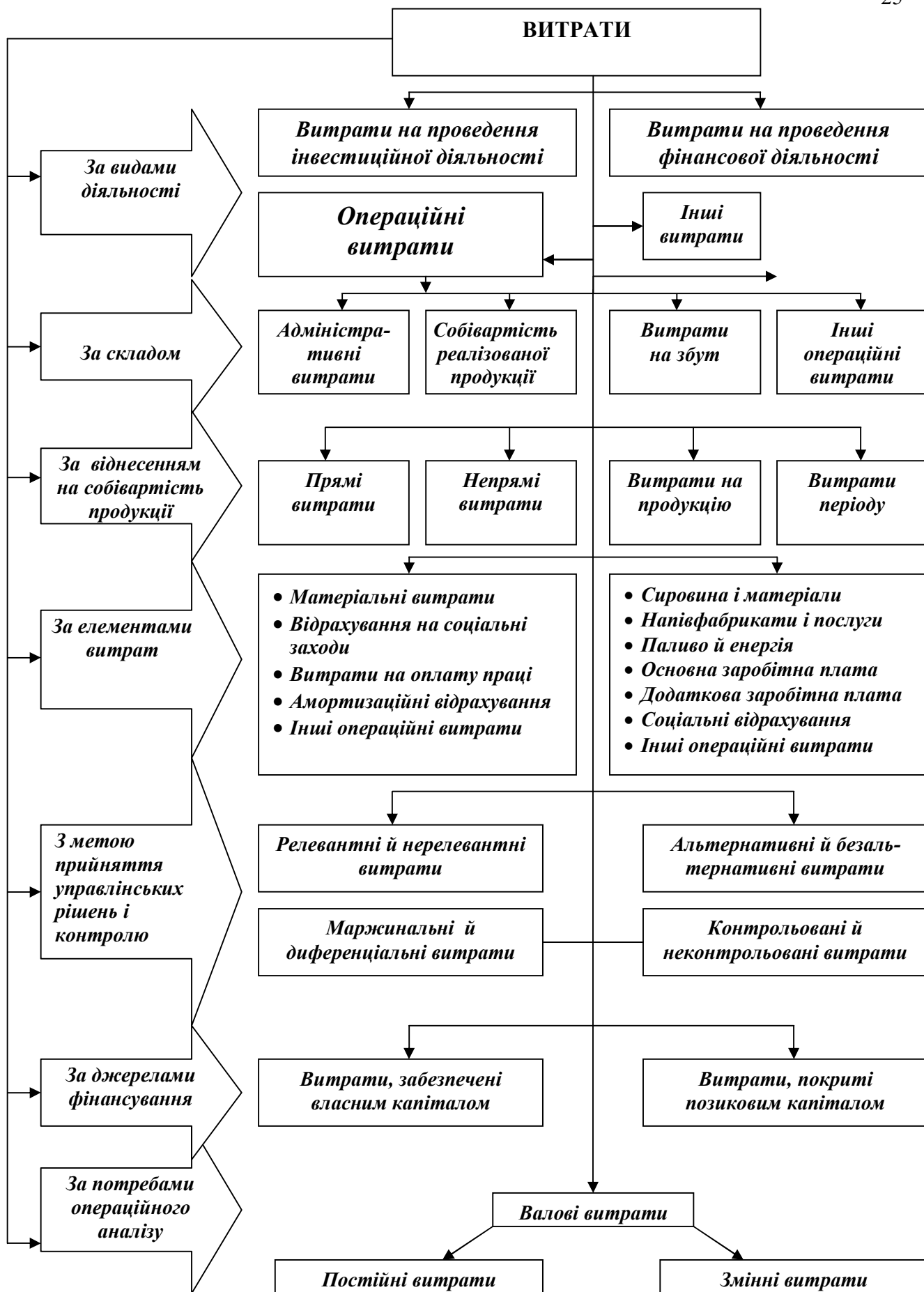


Рис. 1.3. Класифікація та складові витрат підприємства [19, с.72]

Запропонована класифікація витрат дасть змогу підвищити ефективність управління ними; посилити контроль їх споживання; виявити резерви підвищення результативності діяльності; вдосконалити організацію та методику обліку витрат на промисловому підприємстві.

1.2. Теоретико-методичні засади стратегічного управління доходами підприємства

В умовах ринку основу для якісних змін всієї системи управління підприємством, у тому числі формування і використання доходів, може створити лише його спрямованість на стратегічну перспективу.

Управління доходами підприємства, перш за все, має базуватись на основних положеннях теорії стратегічного управління. Поява цієї теорії пов'язана з 1971 р., коли у Піттсбурзі (США) було проведено першу розширену міжнародну конференцію з питань стратегічного управління, а також визначено його основні положення та напрямки розвитку [32, с. 26]. Застосування цієї теорії до управління доходами дозволить враховувати взаємозв'язок і взаємовплив зовнішнього та внутрішнього середовища при визначенні та реалізації цілей довгострокової господарської діяльності підприємства. Згідно з цією теорією, у процесі управління довгостроковим розвитком підприємства мають бути задіяні не тільки робітники найвищої ланки, а й менеджери середньої ланки, а також спеціалісти (економісти, фінансисти, маркетингологи тощо). Інакше кажучи, стратегічне мислення та відповідна йому діяльність стає обов'язковим атрибутом кожного менеджера і спеціаліста підприємства. Виходячи з основних принципів, що були розглянуті засновниками теорії стратегічного управління [33-37], слід враховувати її головні положення при управлінні доходами підприємства.

Також при обґрунтуванні принципів управління доходами підприємств слід враховувати досить актуальний поділ управління доходами на управління із прямим й зворотнім зв'язком. У цьому випадку управління доходами зі

зворотним зв'язком містить у собі контроль реалізації продукції й рівня доходу, досягнутого в порівнянні з необхідним, а також здійснення будь-яких коригувальних дій у випадку відхилення, якщо це необхідно. При управлінні доходами з прямим зв'язком даються оцінки очікуваної реалізації продукції й отриманого доходу до того або іншого моменту в майбутньому, замість того, щоб порівнювати фактичну реалізацію з необхідною. Якщо ці оцінки відрізняються від запланованих показників, то вживають відповідні дії, щоб звести до мінімуму ці розходження. Ціль такого управління – встановити контроль до того, як виникнуть які-небудь відхилення від необхідної величини доходів. Інакше кажучи, при керуванні з прямим зв'язком можливі помилки можуть бути усунуті, тобто почато кроки, щоб уникнути їх, а при управлінні зі зворотним зв'язком фактичні помилки розпізнаються згодом, і коригування проводять для того, щоб досягти необхідної величини доходу в майбутньому [38].

Найбільш поширеними підходами до управління доходами підприємства є підходи з позиції максимізації їх обсягу або рівня. Але сам по собі показник обсягу (або рівня) доходів не характеризує кінцеву ефективність господарської діяльності підприємства, а визначає лише певні умови, за яких ця ефективність може бути досягнута. Так, за будь-якого високого фактичного обсягу або рівня доходу підприємства його поточні витрати можуть бути ще більшими, що призведе до формування від'ємного показника прибутку. Тож максимізація доходів як головна мета стратегічного управління ними не може визначатись як критерій високої ефективності цього управління.

Управління доходами з позиції забезпечення покриття всіх поточних витрат, пов'язаних з господарською діяльністю підприємства, і максимізація суми його прибутку теж підлягає критиці, тому що максимізація прибутку, як мета управління доходами підприємства, може не співпадати із загальними стратегічними цілями його розвитку. Так, якщо підприємство планує вихід на нові ринки, то в цьому випадку слід забути про максимальні розміри прибутку, оскільки ці різноорієнтовані цілі не можуть стикуватися на реальному ринку.

Управління доходами з позиції забезпечення зростання його ринкової вартості є занадто широким, через те, що зростання ринкової вартості торговельного підприємства забезпечується не тільки обсягом або рівнем його доходів, а й іншими результатами його господарської діяльності [39].

Управління доходами за центрами відповідальності здійснюється за принципом визнання зон індивідуальної відповідальності, як це зафіксовано в організаційній структурі підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Зміст управління доходами за центрами відповідальності [40, с.210]

Центр відповідальності	Зміст управління
Центр витрат	Менеджер відповідає за видатки, що перебувають під його контролем
Центр прибутку або доходів	Керуючий відповідальний за надходження від реалізації й видатки, наприклад, підрозділ компанії, що займається випуском і реалізацією продукції
Центр інвестування	Керуючі зазвичай відповідальні за надходження від реалізації й видатки, але, крім того, відповідають за прийняття рішень по капіталовкладеннях, і таким чином, можуть впливати на розмір інвестицій

Центр відповідальності може бути визначений як сегмент підприємства, де керівник відповідає за роботу сегмента. Як правило, на підприємстві можна виділити три центри відповідальності:

- центр витрат;
- центр прибутку або доходів;
- центр інвестування.

Ціль обліку доходів по центрах відповідальності полягає в нагромадженні даних про доходи по кожному центру відповідальності таким чином, щоб відхилення від плану могли бути віднесені на відповідальну особу. Облікові дані по центрах відповідальності відображаються у звітах про виконання плану,

що складаються через короткі проміжки часу; із цих звітів керівники центрів відповідальності отримують інформацію про відхилення від плану по різних статтях доходів. Управління за центрами відповідальності засноване на тому принципі, що краще враховувати по центру тільки ті доходи, на які значно впливає керівник цього центра відповідальності. Усі розходження між фактичними й запланованими доходами обов'язково повинні бути відбиті у звіті, щоб можна було виявити причини відхилень, установити відповідальність і вжити коригувальних заходів [38].

Систематизація основних цілей розробки стратегій підприємств, визначення пріоритетності економічних цілей дозволили трактувати основну мету управління доходами підприємств як забезпечення необхідного їх розміру на кожному етапі формування. При цьому, під необхідним розуміється такий їх розмір, який дає змогу здійснювати поточні розрахунки підприємства, зберігаючи стабільний рівень платоспроможності, і, в остаточному підсумку, отримати чистий прибуток у розмірі, що відповідає загальним цілям розвитку підприємства [41, с. 6]. Тобто, у процесі стратегічного управління доходами мета отримання прибутку є найбільш глибокою за впливом на забезпечення ефективного розвитку підприємства. Втім, основним орієнтиром в управлінні має бути не максимальний прибуток, а забезпечення досягнення цільового його розміру. У цьому випадку процес управління формуванням і розподілом доходів підприємства завжди буде узгоджений із загальними стратегічними цілями розвитку.

Аналізуючи основні принципи управління доходами підприємств, автором встановлено, що основу для якісних змін всієї системи управління доходами може створити лише його спрямованість на стратегічну перспективу. Основною метою управління доходом має бути орієнтація на збільшення прибутку, але не на його максимізацію, а на досягнення певного цільового розміру, узгодженого із загальними стратегічними цілями розвитку підприємства.

При прийнятті управлінських рішень варто враховувати вплив внутрішніх та зовнішніх чинників. До внутрішніх чинників належать: обсяг виробництва та продажу продукції (товарів, робіт, послуг); ціна та асортимент продукції, що реалізується; якість та конкурентоспроможність продукції підприємства; наявність вкладень у фінансові активи; операції з основними засобами та нематеріальними активами (продаж, здача в оренду); маркетингова політика підприємства; інвестиційна політика підприємства; наявність банківських рахунків в іноземній валюті та операції з нею; обсяги виробничих запасів та частка їх споживання у виробничому процесі; експортний потенціал; наявність інновацій.

Зовнішні чинники впливу на доходи підприємства є некерованими з боку господарюючих суб'єктів. Найбільш чутливими до зміни кон'юнктури зовнішнього середовища є доходи від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Прийняття управлінських рішень на підприємстві щодо контролю за зовнішніми чинниками неможливе, оскільки вони не залежать від діяльності самого господарюючого суб'єкта. Про те необхідністю є їх врахування, під час прийняття управлінських рішень, що дозволить швидко реагувати у мінливому конкурентному середовищі.

Управління доходами підприємства з врахуванням впливу зовнішніх чинників варто проводити за наступними напрямками:

- пошук та вибір джерел інформації;
- вибір методів проведення аналізу;
- визначення сукупності зовнішніх чинників впливу на доходи підприємства;
- визначення тих чинників, які найбільше справляють вплив на доходи підприємства та оцінка їх кількісного впливу;
- створення окремих моделей зміни доходу під впливом зовнішніх факторів;
- визначення основних ризиків зменшення планового розміру доходу;
- розробка управлінських рішень, щодо збільшення доходів.

Основними джерела інформації в даному напрямку є офіційні дані державних органів статистики, міністерств, відомств, банківських та державних установ. Ключовим методом управлінського аналізу в цьому аспекті є статистичний, який полягає у визначенні кореляційно-регресійних зв'язків, побудові моделей одиничної та множинної кореляції,

Формування бази чинників впливу включає підбір показників зовнішнього середовища, які мають кількісний вимір і щодо яких можна визначити кількісний вплив на доходи підприємства. До основних показників у цьому аспекті варто віднести ті що відображені у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Орієнтовані зовнішні чинники впливу на доходи підприємства

Чинники впливу	Напрямок впливу
1	2
Частка обсягу продажу підприємства в загальному товарообороті регіону за рік, %	Зі збільшенням частки обсягу продажу збільшуються доходи від реалізації продукції
ВРП тис. грн.	Ріст ВРП сприяє збільшенню доходів населення, а це в свою чергу стимулює товарооборот в регіоні і збільшує доходи від реалізації продукції
Річний сумарний обсяг доходів населення регіону, тис. грн.	Зі збільшенням доходів населення збільшується платоспроможний попит і обсяги реалізації продукції
Середньомісячна заробітна плата в регіоні, тис. грн.	Ріст середньомісячної заробітної плати збільшує витрати населення та прискорює товарооборот, що впливає на ріст доходів від реалізації продукції
Обсяг інвестицій в основний капітал, тис. грн.	Зі збільшенням вкладень в основний капітал, зростає виробнича потужність, зменшуються витрати ресурсів на виробництво, що призводить до зниження собівартості, ціни та росту обсягів продажу в натуральних вимірниках. Це сприяє збільшенню доходів від реалізації продукції. Операції, що пов'язані з основним капіталом впливають на активізацію операцій з купівлі та продажу основних засобів, що призводить до росту інших операційних доходів підприємств
Темп інфляції, %	Зі збільшенням темпів інфляції відбувається зростання усіх видів доходів
Рівень безробіття, %	Зі збільшенням безробіття зменшуються доходи населення і знижується частка витрат на товари, роботи і послуги. Це обумовлює зменшення доходів від реалізації продукції
Обсяг промислового виробництва в регіоні, тис. грн.	Зі зміною обсягів промислового виробництва, може зменшуватись чи підвищуватись попит на продукцію підприємства, що сприятиме зменшенню (збільшенню) доходів від реалізації продукції
Обсяг експорту, тис. грн.	При збільшенні експорту зростають надходження іноземної валюти, яка виступає джерелом формування доходів від реалізації продукції та при змінні валютних курсів – інших операційних доходів.

Продовження табл.1.5

1	2
Вартість основних засобів підприємств регіону, тис. грн.	Зі зміною вартості основних засобів в регіоні змінюються доходи від реалізації виробників основних засобів. Впливає на ріст чи зменшення інших операційних доходів (в результаті продажу та купівлі основних засобів)
Обсяг виробництва с/г продукції в регіоні, тис. грн.	Зі збільшення обсягів виробництва сільськогосподарської продукції зменшується чи навпаки зростає потреба у товарах, роботах та послугах підприємства. Це у свою чергу визначає розмір доходів від реалізації продукції
Обсяг надходження прямих іноземних інвестицій, тис. дол. США	Збільшуються розміри існуючих підприємств чи появляются нові, що сприяє збільшенню попиту в регіоні на окремі види товарів, робіт послуг, що може сприяти зміні обсягів реалізації та виручки від продажу продукції окремих господарюючих суб'єктів. Сприяє збільшенню фінансових доходів вітчизняних підприємств-учасників.

Наступний етап полягає у визначенні саме тих чинників, які найбільше впливають на доходи підприємства. Виокремлення таких чинників слідує за визначенням щільності зв'язку за допомогою коефіцієнта кореляції. Для його розрахунку варто використовувати дані, щодо доходів підприємства та окремих зовнішніх чинників, не менше як за 10 останніх років. Під час розрахунку приймаємо, що результативна ознака (Д) – сума доходів підприємства, а факторна ознака (X) – це окремий із зовнішніх чинників впливу. Коефіцієнт кореляції варто розраховувати за наступною формулою:

$$r = \frac{\overline{X * \bar{A}} - \bar{X} \cdot \bar{A}}{\sigma_X \cdot \sigma_{\bar{A}}}, \quad (1.1)$$

де r - коефіцієнт кореляції;

$\overline{X * \bar{A}}$ - середнє арифметичне значення добутку результативної та факторної ознаки, за період дослідження;

\bar{X} - середнє арифметичне значення окремої факторної ознаки за період дослідження;

\bar{A} - середнє арифметична сума доходів за період дослідження;

σ_{δ} - дисперсія окремого фактора;

$\sigma_{\bar{A}}$ - дисперсія доходів підприємства ;

Дисперсія показує ступінь розсіювання факторної (результативної) ознаки навколо середнього значення факторної (результативної) ознаки. Дисперсія факторної ознаки визначається наступним чином:

$$\sigma_x = \sqrt{\tilde{\sigma}^2 - (\tilde{\sigma})^2}. \quad (1.2)$$

Дисперсія результативної ознаки (доходів) визначається наступним чином:

$$\sigma_A = \sqrt{\tilde{A}^2 - (\tilde{A})^2}. \quad (1.3)$$

Дані розрахунку коефіцієнта кореляції дозволять визначити щільність зв'язку, якщо

- 1) $|r| < 0,30$, то доходи підприємства майже не залежать від даного фактора;
- 2) $0,30 \leq |r| \leq 0,70$ – між доходами підприємства і факторною ознакою існує помірний зв'язок ;
- 3) $|r| > 0,70$ – між доходами підприємства і даним чинником сильний зв'язок.
- 4) $|r| = 1$ – зв'язок між доходами підприємства і визначеним фактором функціональний.
- 5) $|r| \approx 0$, то лінійний зв'язок між доходами підприємства і визначеним фактором відсутній.

За допомогою зазначених розрахунків можна визначати також на скільки відсотків залежать доходи підприємства від виявленого чинника впливу. Цю залежність відображає коефіцієнт детермінації, який визначається за такою формулою:

$$D = r^2, \quad (1.4)$$

де D - коефіцієнт детермінації, який у відсотковому вираженні дозволяє визначити скільки відсотків випадків зміни факторної ознаки призводить до зміни доходів підприємства.

Результати зазначеного аналізу можна зводити в таблицю (приклад табл. 6). Фактори зовнішнього середовища позначимо через 1, 2, ..., n.

Таблиця 1.6

Результати кореляційно-регресійного аналізу доходів підприємства під впливом факторів зовнішнього середовища

Фактори впливу	Коефіцієнт кореляції	Вид зв'язку	Коефіцієнт детермінації	Зміст впливу
1	0,69	Помірний	0,48	48% випадків зміни фактора 1 призводить до зміни доходів підприємства
2	0,4	Помірний	0,16	16% випадків зміни фактора 2 призводить до зміни доходів підприємства
3	0,89	Сильний	0,79	79% випадків зміни фактора 3 призводить до зміни доходів підприємства
4	0,24	Слабкий	0,06	6% випадків зміни фактора 4 призводить до зміни доходів підприємства
5	0,1	Слабкий	0,01	1% випадків зміни фактора 5 призводить до зміни доходів підприємства
6	0	Відсутній	0,00	Не впливає на зміну доходів
7	0,9	Сильний	0,81	81% випадків зміни фактора 7 призводить до зміни доходів підприємства
8	0,76	Сильний	0,58	58% випадків зміни фактора 8 призводить до зміни доходів підприємства
9	0,44	Помірний	0,19	19% випадків зміни фактора 9 призводить до зміни доходів підприємства
10	0,81	Сильний	0,66	66% випадків зміни фактора 10 призводить до зміни доходів підприємства

Результати аналізу відображенні у табл.1.6 дозволять підприємству обрати лише ті фактори, вплив на доходи підприємства яких є суттєвим, а зв'язок між ними і доходами є сильним. Пізніше на основі цього можна сформулювати кореляційно-регресійну модель залежності доходів підприємства. Ця модель дозволить прогнозувати майбутні обсяги доходів підприємства під впливом чинників зовнішнього середовища. Сформована модель матиме наступний вигляд:

$$\ddot{A}_i = a_0 + a_1 X_i, \quad (1.5)$$

де \bar{A}_i - розмір доходів підприємства під впливом i -того фактора;

\bar{O}_i - кількісний вимір i -того фактора впливу на доходи підприємства

a_0, a_1 – невідомі параметри рівняння;

a_0 – це один із параметрів рівняння, який є постійною величиною і показує розмір доходів підприємства, що не залежать від зазначеного фактора X . Визначається за наступною формулою:

$$\hat{a}_i = \bar{A} - \hat{a}_1 * \bar{x}, \quad (1.6)$$

a_1 – це коефіцієнт регресії, що характеризує вплив зміни фактора X на доходи підприємства. Він показує, на скільки одиниць в середньому зміняться доходи підприємства при зміні X на одну одиницю. Якщо $a_0 > 0$, то спостерігається позитивний зв'язок. Якщо $a_1 < 0$, то збільшення X на одиницю спричинить зменшення доходів підприємства в середньому на величину a_1 . Цей параметр визначається на основі формули:

$$a_1 = \frac{\sum (\hat{O}_i - \bar{O})(\bar{A}_i - \bar{A})}{\sum (\hat{O}_i - \bar{O})^2}. \quad (1.7)$$

Вище зазначена кореляційно-регресійна модель визначення доходів підприємства дозволить прогнозувати їх розміри в майбутньому та приймати на цій основі управлінські рішення. Зокрема, прогнозування доходів є одним із дій, що повинні бути реалізовані у процесі управління. Як наслідок зменшення прогнозних доходів по відношенню до фактичних розмірів, стимулюватиме керівників підприємства приймати управлінські рішення, щодо пошуку та виявлення нових джерел формування доходів та зменшення залежності від зовнішніх умов існування. Якщо прогнозні обсяги доходів будуть більшими за фактичні, теж не варто розраховувати на відсутність якихось дій з боку підприємства. Оскільки не завжди можуть бути досягнуті прогнозні результати показників – факторів впливу, що не завжди дасть бажаний результат.

Результати кореляційно-регресійного аналізу необхідно оновлювати на підприємстві кожного року і визначати, до яких показників регіонального чи

національного розвитку прив'язаний обсяг доходів суб'єктів господарювання. Достовірність визначених факторів та розміру їх впливу є запорукою збільшення доходів підприємства та успішної реалізації управлінських рішень. Цей аналіз можна здійснювати по відношенню до різних джерел доходів, для того, щоб знати, які саме доходи підприємства найбільше піддаються впливу зовнішнього середовища.

Кореляційно-регресійний аналіз доходів можна проводити із врахуванням внутрішніх факторів, які визначають діяльність підприємства і можуть регулюватись з боку керівництва. Для цього факторною ознакою будуть показники, які відображають роботу господарюючого суб'єкта.

Оскільки основним видом доходу підприємства є дохід від реалізації продукції. Збільшення доходів від реалізації потребує аналізу прямих факторів впливу на його розміри. Аналіз факторів впливу на доходи від реалізації дозволить виявити резерви його зростання та прийняти певні управлінські рішення. Основними резервами зростання доходів від реалізації продукції є збільшення обсягу реалізації продукції та підвищення ціни одиниці продукції. У табл. 1.7 подано основні напрями мобілізації резервів росту доходів від реалізації продукції виробничих підприємств. Однак на підприємствах має місце також інша операційна, фінансова та інвестиційна діяльність, тому на підприємстві можуть отримуватись інші доходи відмінні від виручки від реалізації продукції.

Таблиця 1.7

Управлінські рішення щодо мобілізації виявлених резервів росту доходів від реалізації продукції

Резерви зростання доходів від реалізації продукції	Управлінське рішення	Напрями реалізації управлінських рішень
1	2	3
Збільшення обсягу реалізації продукції	<i>Активізація маркетингової діяльності</i>	Розробка ефективної реклами
		Зміна упаковки
		Продаж у кредит
		Післяпродажне та гарантійне обслуговування
		Розроблення системи знижок при покупці визначеного обсягу продукції

Продовження табл. 1.7

1	2	3
	<i>Диверсифікація ринків збуту</i>	Диверсифікація асортименту
		Експорт продукції
		Регіональна диверсифікація
		Участь в тендерах та аукціонах
		Продаж товарів для їх подальшого виробничого споживання
Підвищення ціни одиниці продукції	<i>Підвищення якісних характеристик</i>	Зміна зовнішнього дизайну
		Покращення споживчих якостей
	<i>Реалізація різним групам споживачів</i>	Реалізація товарів на біржах, аукціонах
		Продаж за кордоном
		Збільшення реалізації у сезон
		Збільшення функціональних характеристик товару

Основними напрямками управління цими видами доходів є пошук шляхів їх максимізації. Сукупність управлінських рішень в даному напрямку відображена у табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Управлінські рішення, щодо мобілізації резервів зростання доходів, відмінних від доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)

Вид доходу	Управлінське рішення
<i>Інші операційні доходи</i>	Продаж надлишків сировини, матеріалів, товарів
	Реалізація основних засобів та нематеріальних активів, які не використовуються в діяльності підприємства
	Здача в оперативну оренду основних засобів
	Забезпечення повернення раніше списаної безнадійної дебіторської заборгованості
<i>Інші фінансові доходи</i>	Здача у фінансову оренду основних засобів, які не використовуються у виробництві
	Вкладення тимчасово вільних фінансових ресурсів у високодохідні цінні папери
<i>Інші доходи</i>	Реалізація довгострокових та поточних фінансових інвестицій (акцій, облігацій, корпоративних прав інших підприємств), які є збитковими чи низько дохідними

Однак варто розуміти, що основним напрямом збільшення доходів підприємства є ріст виручки від продажу продукції, яка складає 80% і більше усіх доходів. З метою збільшення виручки від реалізації продукції необхідно стимулювати збут як всередині країни, так і за її межами. Оскільки підвищення ціни продукції, як один із резервів збільшення доходів, не завжди є виправданим, оскільки знижує конкурентоспроможність продукції та зменшує попит на неї з боку споживачів.

Розробка управлінських рішень, щодо збільшення доходів підприємства залежить від специфіки діяльності підприємства, його конкурентоспроможності та географічного розташування. Саме зазначенні чинники також формують певну низку рішень у процесі стратегічного управління доходами господарюючих суб'єктів.

1.3. Механізм управління витратами підприємства

Сучасний рівень розвитку підприємницького середовища зумовлює необхідність стратегічного управління підприємств, яке визначає загальний напрям його розвитку, за умов впливу непередбачуваних подій і чинників.

Управління витратами, яке забезпечує ефективність діяльності, фінансову та економічну стійкість підприємства на ринку посідає особливе місце у системі стратегічного управління підприємством.

Механізм управління витратами підприємства – сукупність способів і засобів, через які структури управління здійснюють вплив на діяльність підприємства з метою досягнення оптимального їх розміру при максимальному значенні прибутку підприємства

Методичні основи механізму управління витратами є складовою частиною механізму управління підприємства в цілому.

Модель управління підприємством, як управління через досягнення певного образу майбутнього бізнес-успіху компанії динамічно розробляється не один десяток років. Різні концептуальні підходи до управління в цілому представлені в багатьох наукових роботах [42-44].

Для розробки методичних основ механізму управління витратами необхідне формування методологічної бази, яка повинна ґрунтуватися на наступних умовах:

- наявність простий і зрозумілій технології здійснення управління витратами;

- застосування системного підходу на ключових етапах управління витратами;
- раціоналізація роботи так, щоб результати аналізу з'являлися вихідним пунктом для побудови системи, тобто легко проектувалися на звичні інструменти управління компанії, які в даному випадку стають інструментами реалізації управління витратами.

Першою особливістю витрат як предмету управління виступає їх динамізм. Вони знаходяться в постійному русі, зміні. Так, в ринкових умовах господарювання постійно змінюються ціни на товари, що набувають, тарифи на енергоносії і послуги (зв'язок, транспорт і так далі) Оновлюється асортимент, переглядаються норми витрати матеріальних і трудових витрат, що відбивається на рівні витрат. Тому розгляд витрат в статичній формі вельми умовно і не відображає їх рівня в реальному житті.

Друга особливість витрат як предмету управління полягає в їх різноманітності, що вимагає застосування величезного спектру прийомів і методів в управлінні ними. Різноманітність витрат виявляється при їх класифікації, яка дозволяє, по-перше, виявити ступінь впливу окремих витрат на економічні результати діяльності підприємства, по-друге, оцінити можливість дії на рівень тих або інших видів витрат і, нарешті, відносити на товар лише ті витрати, які необхідні для його реалізації.

Третя особливість витрат полягає в трудності їх вимірювання, обліку і оцінки. Абсолютно точних методів вимірювання і обліку витрат немає.

Четверта особливість — це складність і суперечність впливу витрат на економічний результат. Наприклад, підвищити прибуток підприємства можна за рахунок зниження поточних витрат, яке, проте, забезпечується підвищенням капітальних витрат на НІОКР, техніку і технологію. Високий прибуток від реалізації продукції нерідко значно скорочується із-за високих витрат на її утилізацію і тому подібне.

Завдання управління витратами повинні вирішуватися в комплексі. Лише такий підхід приносить плоди, сприяючи різкому зростанню економічної ефективності роботи підприємства.

Суть механізму управління витратами полягає в системному використанні методів, засобів і способів управління. Методика, що задовольняє вище перелічені умови, може бути основою визначення механізму управління витратами. Його основні принципи полягають в наступному:

1. Механізм управління витратами на підприємстві повинен представляти ряд послідовних взаємозв'язаних етапів, кожен з яких використовує як основу для прийняття рішень результати попереднього (рис. 1.4).

Цифрами позначені етапи механізму управління і приклади відповідних засобів:

- 1 - визначення основних напрямлень управління витратами підприємства;
- 2 - визначення витрат по окремих напрямках діяльності підприємства (аналіз на основі раціональних методів - BCG, GE/McKinsey, SPACE-метод і так далі);
- 3 - аналіз функціонування і визначення витрат по функціональних підрозділах (SWOT-аналіз);
- 4 - аналіз ефекту синергії (коли ціле більше суми часток);
- 5 - облік взаємозв'язку витрат по напрямках діяльності і функціях підприємства;
- 6, 7 - раціоналізація і конкретизація механізму управління на рівні цілей (діяльності, функціональних систем підприємства) - SWOT-аналіз, конкурентний аналіз, сценарне планування і т.п.;
- 8, 9 - розробка кількісних критеріїв досягнення мети;
- 10 - постановка і вирішення завдань з врахуванням знайдених критеріїв.

2. Першим елементом цього процесу є процедура визначення механізму управління витратами, завершальним – отримання вихідних даних для організації поточного управління.

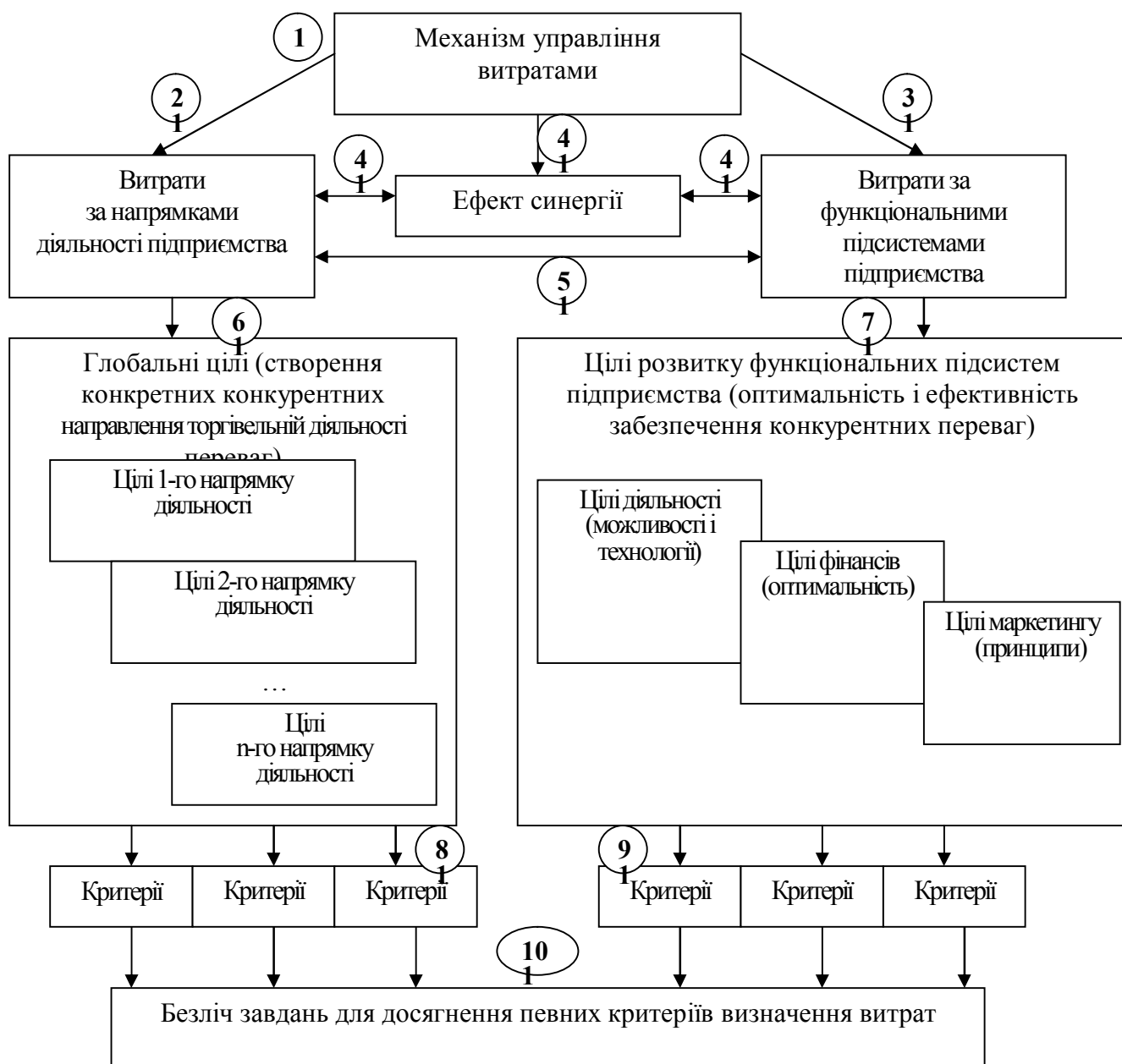


Рис. 1.4. Етапи механізму управління витратами підприємства

3. Технологія управління передбачає рух від абстрактних визначень до конкретних числових критеріїв розвитку.

4. Оскільки значне число елементів управління має справу з кількісною інформацією, то можливе застосування спеціальних формальних методів, що дозволяють обробити не зовсім структуровану і не завжди точну, а швидше розмиту інформацію.

З'являється можливість розробки і введення в технологічний процес стратегічного управління ряду формальних методик, що використовують математичний апарат, орієнтований на роботу з інформацією, що містить невизначеність (наприклад, математичний апарат теорії нечіткої безлічі). Така формалізація окремих процедур підвищить довіру до рішень, що виробляються.

5. Рішення, що приймаються, повинні відображати системний підхід, тобто бути результатом аналізу і синтезу показників поточних витрат і факторів, що впливають на них.

6. Така діяльність повинна здійснюватися з певною періодичністю, пов'язаною з особливостями ринків і можливостями компанії.

Найважливішою складовою частиною управління є інформація обліку, контролю і аналізу фінансово-господарського стану підприємства і зокрема поточних витрат, як однієї з основних складових. Інформація обліку і аналізу – це основа для прийняття рішень.

Оперативний контроль фінансово-господарській діяльності підприємства служить базою для прийняття поточних, оперативних управлінських рішень. Він відстежує і оцінює ключові сфери діяльності підприємства і перш за все аналізує фінансовий стан, беззбитковість, матеріальні і інформаційні потоки, оцінює ризик і виробляє рекомендації по управлінню ризиками.

Характер діяльності сучасних керівників змушує їх звертати на зовнішнє середовище ще більше уваги, ніж будь-коли. Під зовнішнім середовищем в управлінні розумітимемо сукупність взаємозв'язаних зовнішніх факторів зміни властивостей, які впливають на організаційну систему.

Взаємодія основних факторів в процесі управління витратами можна змалювати у вигляді наступної схеми (рис. 1.5).

Одне з ключових завдань, що вирішуються при управлінні витратами на підприємстві, — це аналіз і діагностика поточних витрат підприємства.

Одному з найважливіших завдань менеджера на підприємстві є своєчасне виявлення "вузьких місць" у використанні ресурсів на підприємстві і відстежування сигналів про неефективність їх використання.

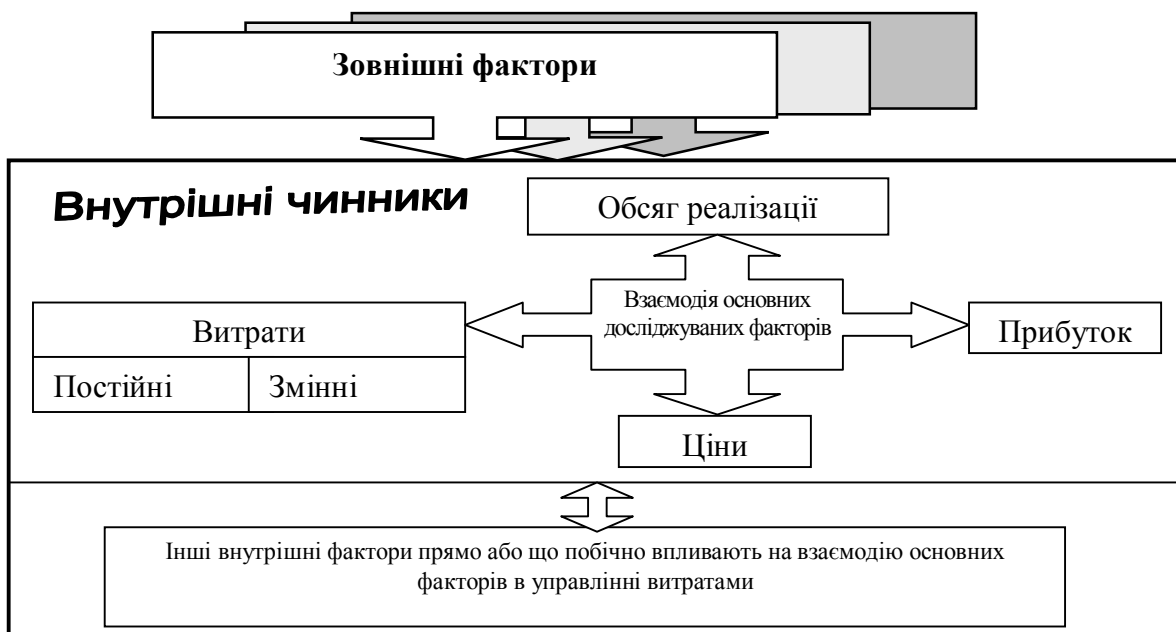


Рис. 1.5. Схема взаємодії основних факторів в процесі управління витратами [розробка автора]

Експертну діагностику витрат і прибутку підприємства здійснюють за допомогою аналітичних інструментів контролінгу, заснованих на моделі «витрати, – обсяг реалізації – прибуток». Аналіз цієї моделі, яку часто називають також моделлю беззбиткової, дозволяє відповісти на наступні питання:

1. Який вплив надасть на прибуток зміну цін на товари, що реалізовується, зміну змінних і постійних витрат, обсягу реалізації?

2. Який обсяг продажу забезпечить досягнення беззбитковості?

В той же час при аналізі витрат і прибутку важливу роль грає не лише досягнення беззбиткової, але і визначення долі прибутку в загальному обсязі витрат, тобто рівень рентабельності витрат. В цьому випадку модель можна розширити, як «витрати – обсяг реалізації – прибуток – рентабельність витрат», і доповнити наступними питаннями:

3. Який обсяг продажів забезпечить досягнення заданої рентабельності витрат?

4. Як змінити співвідношення постійних і змінних витрат для досягнення заданого рівня рентабельності витрат?

5. У яку зону прибутковості, ризику або збитковості потрапляє (або потрапить) підприємство при відомих (або заданих як орієнтир) обсязі реалізації, змінних і постійних витратах і рівні рентабельності витрат?

Графічно взаємозв'язок показників такої моделі показаний на рис. 1.6.

Для більш явного виявлення взаємодії темпу збільшення прибутку від збільшення виручки, використовується такий показник, як коефіцієнт виручки. Коефіцієнт виручки показує, який відсоток виручки складає маржинальний прибуток, тобто відсоток виручки, що йде на покриття постійних витрат і появу прибутку.

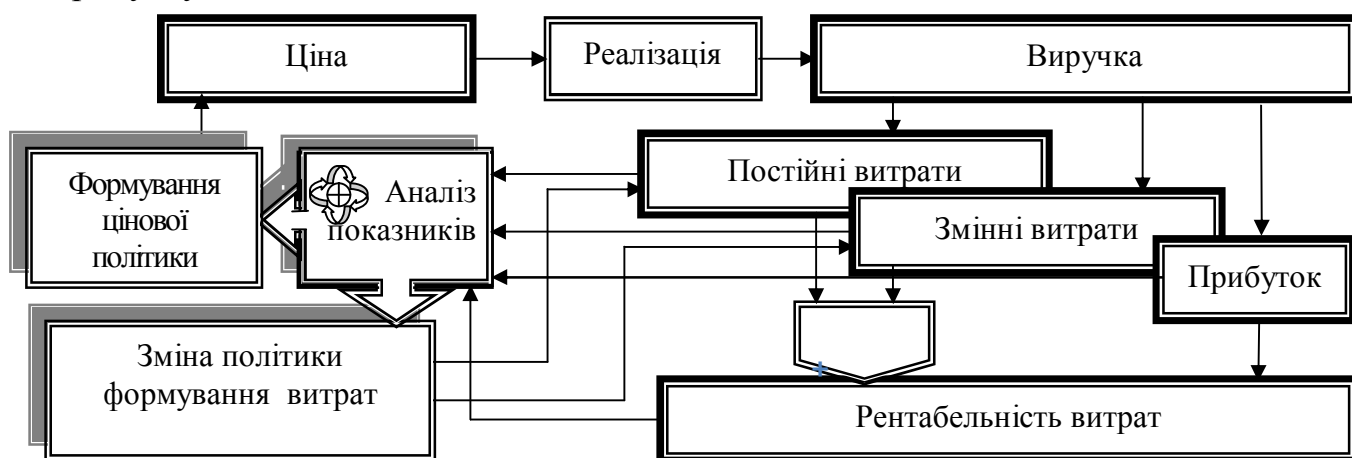


Рис. 1.6. Модель механізму управління витратами на основі аналізу їх рентабельності [розробка автора]

Коефіцієнт виручки показує приріст прибутку підприємства в абсолютному вираженні при збільшенні виручки на 1 грн. Чим більше коефіцієнт виручки, тим сильніше міняється прибуток в результаті коливань виручки. Тому великий коефіцієнт виручки вигідний у випадку, якщо попит на продукцію підприємства стабільно високий: тоді навіть невеликий приріст виручки приведе до досить суттєвого зростання прибутку.

Якщо попит нестабільний і висока вірогідність того, що фактична виручка виявиться менше запланованою, високий коефіцієнт виручки свідчить про збільшення ризику збитку. Отже, в разі збільшення коефіцієнта виручки необхідно задуматися про створення резервів, збереження запасу ліквідності і

ін. Коефіцієнт виручки можна понизити, якщо збільшити долю змінних витрат і зменшити долю постійних витрат.

Точка беззбитковості – це обсяг реалізації, при якому прибуток підприємства дорівнює нулю, тобто обсяг, при якому виручка дорівнює сумарним витратам. Інколи її називають також критичним обсягом: нижче за цей обсяг торгівля стає нерентабельною [19].

Критичний обсяг реалізації товарів можна розрахувати не лише в натуральному, але і у вартісному вираженні. Економічний сенс цього показника – виручка, при якій прибуток підприємства дорівнює нулю: якщо фактична виручка підприємства більше критичного значення, воно отримує прибуток, інакше – збиток.

Чим менше критичний обсяг, тим вище прибуток і менше операційний ризик за інших рівних умов.

Строго кажучи, розрахунок критичного обсягу реалізації в натуральному і вартісному вираженні справедливий лише для двох випадків: коли підприємство реалізує лише один вид товару або коли структура реалізації фіксована, тобто пропорції між різними видами товарів залишаються незмінними. В підприємств з широким асортиментом реалізації для кожного можливого співвідношення між видами продукції, що реалізовується, існує своя точка беззбиткової.

Проте, якщо обсяг менше критичного, то це ще не означає, що реалізацію слід припиняти: може бути в короткостроковому періоді, коли в підприємства немає можливості змінити свої постійні витрати, реалізація продукції допомагає зменшити збитки. На перших етапах реалізації нового товару збитки також можуть бути тимчасовим явищем. Торгівля стає економічно неефективною лише тоді, коли виручка не покриває постійних витрат. В цьому випадку магазин вигідно закрити, чим оплачувати постійні витрати.

Будь-яку зміну об'єму реалізації викликає ще сильніша зміна прибутку. Цей феномен називається ефектом операційного важеля.

Сила операційного важеля (L) – це відношення маржинального прибутку (M) до прибутку (Π), тобто $L=M/\Pi$.

Сила операційного важеля показує, на скільки відсотків зміниться прибуток при зміні виручки на 1%: тобто якщо прибуток близький до нуля, то сила операційного важеля прагне до нескінченності: навіть самі слабкі коливання обсягу реалізації навколо критичної точки викликають сильні відносні коливання прибутку.

Знаючи силу операційного важеля, можна визначити на скільки відсотків зміниться прибуток при зміні виручки на певний відсоток.

Чим більше питома вага постійних витрат в спільній сумі витрат, тим сильніше діє операційний важіль. Потужний операційний важіль — це високий операційний ризик. Тому за ситуації, коли попит нестабільний, рекомендується знижувати постійні витрати: навіть невелике зниження виручки викликає різке падіння прибутку. Якщо попит стабільний, доцільно знижувати долю змінних витрат і нарощувати долю постійних витрат, оскільки це приведе до більшого приросту прибутку.

Аналіз беззбиткової дозволяє оцінити результати діяльності підприємства (чи знаходиться воно в зоні прибутку або в зоні збитків), а також допомагає виробити рекомендації по збільшенню прибутковості поточної діяльності підприємства. На сучасних підприємствах для оперативної діагностики велике значення має аналіз матеріальних потоків.

Дослідження матеріальних потоків, оперативна діагностика, аналіз беззбиткової – всі складові частини аналізу ефективності поточних витрат передбачають значний процес обробки інформації. В даний час якісна обробка таких об'ємів інформації практично неможлива без використання нових інформаційних технологій, активного вживання сучасної обчислювальної техніки. Тому, пропонований механізм управління поточними витратами має бути добре формалізований і на основі пропонованих моделей необхідно розробити алгоритми комп'ютерної реалізації цього механізму.

Виходячи зі всього вищесказаного, можна констатувати, що при розробці механізму управління витратами необхідно покладатися на такі положення:

1. Аналіз ефективності витрат передбачає ретельне вивчення впливу багаточисельних факторів, що впливають один на одного і що впливають в умовах змінного зовнішнього середовища.

2. Традиційні методи оптимізації можна використовувати лише в окремих випадках для вирішення локальних завдань (наприклад, для оптимізації управління товарними запасами), а в спільному випадку ми маємо розмиті безліч ситуацій.

3. У результаті виходить багатоваріантне завдання, що має безліч допустимих рішень, що дають близькі результати, при різних початкових даних.

4. В цьому випадку неможливо вибрати якесь одне рішення або, хоча би обмежену кількість можливих рішень.

5. Потрібний механізм, що дозволяє суб'єктові управління оцінювати конкретну ситуацію і порівнювати її з певним еталоном, для визначення напрямлення дії, що управляє.

6. Такий механізм може бути заснований на моделях, що показують взаємодію поточних витрат і основних чинників, що впливають на них.

7. Дані моделі мають бути дуже прості і доступні у використанні. Вони можуть бути представлені як в графічному, так і в табличному вигляді, причому перші можуть дати спільну наочну виставу, а другі – велику деталізацію рішення, особливо, якщо реалізувати їх на комп'ютерній техніці.

8. Моделі мають бути універсальними, причому, не лише в сенсі використання їх на різних підприємствах без якої-небудь адаптації, але і в сенсі організації різних підходів до завдання переліку початкових і результатних даних і однотипного вирішення поставленої проблеми, тобто дана модель повинна інвертувати початкові і результатні дані, приводячи у результаті до набору типових підмоделей, що є варіаціями початковою, тобто створення комплексу однотипних універсальних нормованих графічних моделей (УНГМ).

Висновки до розділу 1

В процесі дослідження концептуальних засад управління доходами і витратами підприємство доходимо таких висновків:

1. Розгляд сучасних напрямків економічної теорії та її практичної реалізації у господарській діяльності підприємств дає змогу визначити найважливіші характеристики категорії доходу, що притаманні їй у реальних економічних відносинах суб'єктів господарювання: дохід підприємства становить економічний результат його господарської діяльності за певний період часу, що ідентифікується з метою визначення чистого прибутку (збитку) за цей же період; формування доходу характеризує процес отримання підприємством конкретних економічних вигод, спрямованих на збільшення власного капіталу; дохід підприємства є результатом використання ним економічних ресурсів (факторів виробництва); дохід характеризує конкретний рівень підприємницької активності суб'єкта господарювання в умовах невизначеності (ризик); рівень доходу підприємства формується з урахуванням конкретного рівня конкурентних переваг, що базуються на його інноваційній активності; формування доходу підприємства відбувається у тісному зв'язку з його конкурентним (монопольним) становищем на певному сегменті ринку товарів та послуг.

2. Економічну сутність доходу підприємства пропонуємо визначати як надходження, одержані внаслідок його господарської діяльності за певний період часу у вигляді конкретних економічних вигод, отриманих внаслідок використання в господарському процесі залучених для цього економічних ресурсів в умовах прийняттого рівня підприємницького ризику.

3. Під витратами слід розуміти зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів чи збільшення зобов'язань, яке зумовлює скорочення власного капіталу. При цьому, витрати характеризують у грошовій, матеріальній і нематеріальній формах вартісну оцінку операційної, інвестиційної та фінансової видів діяльності.

4. Запропоновано класифікацію витрат, що дасть змогу підвищити

ефективність управління ними; посилити контроль їх споживання; виявити резерви підвищення результативності діяльності; вдосконалити організацію та методику обліку витрат на промисловому підприємстві.

5. Досліджено вплив внутрішніх та зовнішніх чинників при прийнятті управлінських рішень щодо формування доходів підприємства. Охарактеризовано основні теоретико-методичні засади стратегічного управління доходами підприємства.

6. Констатовано, що при розробці механізму управління витратами необхідно покладатися на такі положення: аналіз ефективності витрат, що передбачає ретельне вивчення впливу багаточисельних факторів, що впливають один на одного і що впливають в умовах змінного зовнішнього середовища; традиційні методи оптимізації, які можна використовувати лише в окремих випадках для вирішення локальних завдань; неможливо вибрати якесь одне рішення або, хоча би обмежену кількість можливих рішень; потрібний механізм, що дозволяє суб'єктові управління оцінювати конкретну ситуацію і порівнювати її з певним еталоном, для визначення напрямлення дії, що управляє; такий механізм може бути заснований на моделях, що показують взаємодію поточних витрат і основних чинників, що впливають на них; моделі мають бути універсальними, причому, не лише в сенсі використання їх на різних підприємствах без якої-небудь адаптації, але і в сенсі організації різних підходів до завдання переліку початкових і результатних даних і однотипного вирішення поставленої проблеми.

7. Розглянуто етапи організації механізму управління поточними витратами, запропоновано концепція моделі механізму управління поточними витратами, що передбачає аналіз їх рентабельності, і методичні основи використання механізму управління поточними витратами на підставі комплексу універсальних нормованих графічних моделей (УНГМ).

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНІ РЕАЛІЇ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ І ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ПАТ “Красненський комбінат хлібопродуктів”

Публічне акціонерне товариство “Красненський комбінат хлібопродуктів” – самостійний господарський об'єкт, який є юридичною особою, створене і діє відповідно до чинного законодавства, в т.ч. Конституції України, Господарського, Цивільного та Податкового кодексів та інших нормативних активів.

Метою діяльності підприємства є ведення виробничо-господарської та іншої діяльності, спрямованої на створення нових робочих місць, на отримання прибутку на вкладений капітал; а також на задоволення на її основі соціально-економічних інтересів власника та членів трудового колективу підприємства, участь в благодійницькій діяльності, виконання, у випадках передбачених законодавством, державних програм і замовлень, здійснення посередницької діяльності.

Вид економічної діяльності – виробництво хліба та хлібобулочних виробів.

Майно підприємства складається з основних засобів та оборотних коштів, а також цінностей, вартість яких відображена в балансі підприємства.

Джерелами формування майна є:

- грошові та майнові внески власника;
- доходи від господарської та комерційної діяльності;
- кредити банків;
- доходи від цінних паперів;
- інші джерела, не заборонені чинним законодавством України.

Товариство має самостійний баланс, поточні, валютні та інші рахунки в банках, фірмові бланки та печатки, кутовий та інші штампи зі своєю назвою, може мати товарний знак, логотип, символіку та інші необхідні для статутної діяльності реквізити, які затверджуються Спостережною Радою Товариства і реєструються згідно з чинним законодавством.

Товариство має право продавати, передавати безкоштовно, обмінювати, передавати в оренду юридичним та фізичним особам засоби виробництва та інші матеріальні цінності, використовувати та відчужувати їх іншим особам, якщо це не суперечить чинному законодавству.

Підприємство у встановленому Законом порядку може як на території України, так і за кордоном укладати різноманітні угоди, крім заборонених чинним законодавством України з юридичними та фізичними особами:

- відкривати рахунки в банках, в тому числі і валютний;
- приймати та здавати в оренду засоби, приміщення, споруди;
- отримувати кредити банків;
- утримувати заклади торгівлі та громадського харчування, в тому числі за кордоном;
- брати участь в створенні і входити в спільні, змішанні підприємства, в господарські товариства та об'єднання, створювати структурні відділення та філіали;
- самостійно розпоряджатися отриманим прибутком, встановлювати ціни та тарифи на виконані роботи, виготовлену продукцію та надані послуги;
- приймати участь у аукціонах та конкурсах;
- підприємство самостійно встановлює чисельність працюючих, які приймаються на контрактній умові, форми, системи та розміри доходів працюючих.

Товариство має право укладати угоди (контракти), зокрема угоди купівлі-продажу, підяду, страхування, перевезень, зберігання, доручення, комісії та інші, набувати майнові та особисті немайнові права, нести обов'язки, бути

позивачем і відповідачем у суді, господарському та третейському судах, а також у судах інших держав.

Більшість клієнтів підприємства – юридичні особи. З усіма клієнтами підтримуються ділові стосунки, направлені на укріплення співпраці і розширення сфери послуг.

Проведемо загальну оцінку організаційно-економічних показників ПАТ “Красненський комбінат хлібопродуктів” за 2013-2015 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Організаційно-економічні показники діяльності ПАТ “Красненський комбінат хлібопродуктів” у 2013-2015 роках [45-47]

Показник	2013 рік	2014 Рік	2015 рік	Відхилення 14/13		Відхилення 15/14	
				абсол.	%	абсол.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	80400,0	63731,0	109910,0	-16669,0	-20,7	46179,0	72,4
Чистий прибуток (збиток), тис.грн	277,0	239,0	254,0	-38,0	-13,7	15,0	6,3
Вартість майна підприємства, тис.грн	17103,0	21215,0	40212,0	4112,0	24,0	18997,0	89,5
Власний капітал (тис.грн)	12498,0	12737,0	12991,0	239,0	1,9	254,0	2,0
Позиковий капітал, тис.грн	4605,0	8478,0	27221,0	3873,0	84,1	18743,0	221,1
Вартість основних засобів, тис.грн	9531,0	9343,0	9712,0	-188,0	-2,0	369,0	3,9
Оборотні активи, тис. грн.	7570,0	11870,0	30500,0	4300,0	56,8	18630,0	156,9
Дебіторська заборгованість, тис.грн	3983,0	7807,0	21522,0	3824,0	96,0	13715,0	175,7
Фондовіддача, грн./грн.	9,21	6,75	11,54	-2,46	-26,7	4,79	70,9
Рентабельність підприємства,%	1,61	1,13	0,63	-0,48	-29,8	-0,5	-44,2
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	10,62	5,37	3,60	-5,25	-49,4	-1,77	-32,9

За даними табл. 2.1, можна побачити, що найбільш ефективною була робота підприємства у 2013 році, що підтверджується обсягами чистого прибутку, який складав 277,0 тис. грн. Однак аналіз показує, що підприємство

протягом усіх років працює прибутково, отримуючи чистий прибуток у розмірі 239,0 тис. грн. в 2014 році та 254,0 тис. грн. в 2015 році. Однак, спостерігається тенденція, відповідно до якої чистий дохід від реалізації продукції та чистий прибуток знижуються в 2014 року на 20,7% та 13,7% відповідно. Позитивною є динаміка основних показників доходності підприємства у 2015 році, відповідно до якої зростає чистий дохід на 72,4% та чистий прибуток на 6,3%.

Про нарощення обсягів діяльності та розширення матеріально-технічної бази свідчить зростання вартості майна підприємства протягом 2013-2015 років. Збільшення вартості майна підприємства у 2014 році на 24,0% обумовлено збільшенням оборотних активів підприємства на 56,8%. Негативним аспектом є зниження обсягів необоротних активів в 2014 році на 2,0% за рахунок зменшення величини основних засобів. У 2015 році зростання вартості активів підприємства на 89,5% пов'язаний збільшенням вартості основних і оборотних активів на 3,9% і 156,9%. Основним чинником відповідної динаміки є нарощування обсягів запасів на 145,4%, дебіторської заборгованості на 175,7%.

Також позитивною особливістю діяльності є збільшення вартості власного капіталу в 2014 році на 24,0% та на 89,5% у 2015 році, що пов'язано із прибутковою діяльністю підприємства у 2014 та 2015 роках, яка призвела до збільшення величини нерозподіленого прибутку (на 236,0 тис. грн. та 254,0 тис. грн.) і тим самим до збільшення обсягів власного капіталу.

Про ефективність використання основних засобів на підприємстві свідчить показник фондівдачі, який показує, що основні засоби підприємства найефективніше використовувались у 2015 році, так на одну гривню вартості основних засобів припадало 11,54 грн. чистого доходу від реалізації продукції.

Збільшення обсягів дебіторської заборгованості свідчить про те, що підприємство значні обсяги продукції реалізувало з відстрочкою платежів, що не завжди є ефективно, оскільки на підприємстві зменшуються абсолютно-ліквідні активи здатні забезпечувати подальший виробничий процес необхідними ресурсами. В цілому на підприємстві наявною є дебіторська заборгованість за реалізовану продукцію, з бюджетом та інша дебіторська

заборгованість. Позитивна зміна дебіторської заборгованості у 2015 році на 175,7 % пов'язана зі появою у складі дебіторської заборгованості іншої дебіторської заборгованості в сумі 17840,0 тис. грн. У 2014 році збільшення дебіторської заборгованості на 96,0% обумовлено зростанням продажів у кредит, а саме дебіторської заборгованості за реалізовану продукцію.

Про прибутковість та ефективність діяльності ПАТ “Красненський комбінат хлібопродуктів” свідчить показник рентабельності підприємства, який у 2013 році показав, що на одну гривню вартості майна підприємства отримано 1,61 копійки чистого прибутку. У 2014 році зменшення чистого прибутку та зростання вартості активів, обумовило зниження рентабельності підприємства на 11,39%. Так у 2014 році на одну гривню вартості майна підприємства отримано 1,13 копійки чистого прибутку. У 2015 році рентабельність підприємства погіршується за рахунок вищих темпів зростання вартості майна порівняно із зростання чистого прибутку, і на одну гривню вартості майна підприємства отримано 0,63 копійки чистого прибутку.

Однак, якщо оцінювати ділову активність підприємства, то варто говорити, що вона є на низькому рівні в 2015 році, про що свідчить показник оборотності оборотних активів. Так, у 2013 році приблизно 11 разів оборотні активи змінювали свою форму, в 2014 році оборотні активи здійснили трохи більше 5 оборотів у чистій виручці від реалізації продукції. У 2015 році ще зменшується оборотність оборотних активів, і це свідчить, що оборотні засоби обернулись в діяльності підприємства лише 3,6 разів.

В цілому проведений аналіз основних організаційно-економічних показників засвідчив, що підприємство працює прибутково, нарощуючи обороти своєї діяльності в 2015 році. Винятком є 2014 рік, у якому більшість показників зменшилися. Негативним в діяльності підприємства є зростання позикового капіталу, що свідчить про погіршення фінансової стійкості та збільшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Зростання позикового капіталу в 2014 році обумовлено збільшенням короткострокових кредитів, поточних зобов'язань і забезпечень в частині

кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги. У 2015 році позиковий капітал також зростає на 18743,0 тис. грн., що обумовлено появою такої складової, як векселі видані в розмірі 13146,0 тис. грн.

Проаналізуємо детальніше динаміку активів ПАТ “Красненський комбінат хлібопродуктів” у 2013-2015 роках (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка обсягу і структури активів ПАТ “Красненський комбінат хлібопродуктів” у 2013-2015 роках [45-47]

Показники	Роки			Відхилення			
				Абсолютне, тис. грн.		Темп росту, %	
	2013	2014	2015	2014- 2013	2015- 2014	2014- 2013	2015- 2014
1. Необоротні активи, тис. грн.	9533,0	9345,0	9712,0	-188,0	367,0	-2,0	3,9
- питома вага, %	55,7	44,0	24,1	-11,7	-19,9	X	X
2. Оборотні активи, тис. грн.	7570,0	11870,0	30500,0	4300,0	18630,0	56,8	156,9
- питома вага, %	44,3	56,0	75,9	11,7	19,9	X	X
3. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
- питома вага, %	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	X	X
Всього активів	17103,0	21215,0	40212,0	4112,0	24,0	18997,0	89,5

З табл. 2.2 видно, що активи досліджуваного підприємства зростали протягом досліджуваних років – на 4112,0 тис. грн. (на 24,0%) в 2014 році та на 18997,0 тис. грн. (на 89,5%) в 2015 році.

В 2014 році зростання обсягу активів було спричинене зростанням величини лише оборотних активів (на 4300,0 тис. грн. (на 56,8%). Щодо 2015 року, то тут спостерігалось зростання як необоротних, так і оборотних активів – на 367,0 тис. грн. (на 3,9%) і на 18630,0 тис. грн. (на 156,9%).

В активах досліджуваного підприємства в 2013 році переважали необоротні активи, частка яких становила 55,7%, в 2014-2015 рр. – оборотні активи, які сягнули 56,0% в 2014 році та 75,9% в 2015 році. Протягом 2012-2013 років в структурі активів необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття, не формувалися взагалі.

Розглянемо склад і структуру необоротних та оборотних активів з метою виявлення чинників впливу на відповідну динаміку активів підприємства (табл. 2.3-2.4).

Таблиця 2.3

**Динаміка необоротних активів ПАТ “Красненський комбінат
хлібопродуктів” у 2013-2015 роках [45-47]**

Показники	Роки			Відхилення			
				Абсолютне, тис. грн.		Темп росту, %	
	2013	2014	2015	2014- 2013	2015- 2014	2014- 2013	2015- 2014
Необоротні активи, тис. грн., у т.ч.:	9533,0	9345,0	9712,0	-188,0	367,0	-2,0	3,9
1. Основні засоби, тис. грн.	9531,0	9343,0	9712,0	-188,0	369,0	-2,0	3,9
- питома вага, %	99,98	99,98	100,0	0,00	0,02	x	X
2. Інші необоротні активи, тис. грн.	2,0	2,0	0,0	0,0	-0,2	0,0	0,0
- питома вага, %	0,02	0,02	0,00	0,00	-0,02	x	X

Як свідчать дані табл. 2.3, основним чинником змін у структурі необоротних активів є динаміка основних засобів, які становлять 99,98%-100% необоротних активів.

За даними табл. 2.4 можна зробити такі висновки. Зокрема, впродовж 2013-2015 рр. у структурі оборотних активів найбільшу питому вагу займає дебіторська заборгованість, яка зростає від 52,7% в 2013 році до 65,8% в 2014 році та до 70,6% в 2015 році. В 2013-2014 рр. найбільшу частку в дебіторській заборгованості займала дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги (52,7%-65,3%), а в 2015 році – інша поточна дебіторська заборгованість – 58,5%. Інші складові дебіторської заборгованості займали мізерну частку.

Таблиця 2.4

**Динаміка обсягу і структури активів ПАТ “Красненський комбінат
хлібопродуктів” у 2013-2015 роках [45-47]**

Показники	Роки			Відхилення			
				Абсолютне, тис. грн.		Темп росту, %	
	2013	2014	2015	2014- 2013	2015- 2014	2014- 2013	2015- 2014
Оборотні активи, тис. грн., у т.ч.:	7570,0	11870,0	30500,0	4300,0	18630,0	56,8	156,9
1. Запаси, тис. грн.	3585,0	3658,0	8978,0	73,0	5320,0	2,0	145,4
- питома вага, %	47,3	30,8	29,4	16,5	-1,4	X	X
2. Дебіторська заборгованість, тис. грн., у т.ч.:	3983,0	7807,0	21522,0	3824,0	13715,0	96,0	175,7
- питома вага, %	52,7	65,8	70,6	13,1	4,8	X	X
2.1) за продукцію, товари, роботи, послуги	3983,0	7743,0	3658,0	3760,0	-4085,0	94,4	-52,7
- питома вага, %	52,7	65,3	12,0	12,6	-53,3	X	X
2.2) за розрахунками з бюджетом	0,0	64,0	24,0	64,0	-40,0	0,0	-62,5
- питома вага, %	0,0	0,5	0,1	0,5	-0,4	X	X
2.3) Інша поточна дебіторська заборгованість	0,0	0,0	17840,0	0,0	17840,0	0,0	0,0
- питома вага, %	0,0	0,0	58,5	0,0	58,5	X	X
3. Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	2,0	0,0	0,0	-2,0	0,0	0,0	0,0
- питома вага, %	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	X	X
4. Витрати майбутніх періодів, тис. грн.	0,0	405,0	0,0	405,0	-405,0	0,0	0,0
- питома вага, %	0,0	3,4	0,0	3,4	-3,4	X	X

Динаміка джерел фінансування діяльності ПАТ “Красненський комбінат хлібопродуктів” у 2013-2015 роках наведена в табл. 2.5.

З табл. 2.5 видно, що протягом досліджуваних років підприємство збільшувало власний капітал за рахунок внутрішнього джерела – величини нерозподіленого прибутку, який зростав на 2,3% в 2014 році та на 2,4% в 2015 році. Водночас статутний капітал залишався у незмінному обсязі у 2013-2015 рр. і становив 2033,0 тис. грн. При цьому керівництво підприємства залучало

короткострокові кредити, обсяг яких зростав за 2013-2015 рр. від 1440,0 тис. грн. до 2500,0 тис. грн. Проте, частка короткострокових кредитів зменшується у величині позикових ресурсів від 31,3% до 9,2%.

Таблиця 2.5

Динаміка капіталу ПАТ “Красненський комбінат хлібопродуктів” у 2013-2015 роках [45-47]

Показники	Роки			Відхилення			
				Абсолютне, тис. грн.		Темп росту, %	
	2013	2014	2015	2014- 2013	2015- 2014	2014- 2013	2015- 2014
1. Власний капітал, тис. грн., у т.ч.:	12498,0	12737,0	12991,0	239,0	254,0	1,9	2,0
1.1. Зареєстрований (пайовий) капітал, тис. грн.	2033,0	2033,0	2033,0	0,0	0,0	0,0	0,0
- питома вага, %	16,3	14,8	15,6	-1,5	0,8	X	X
1.2. Нерозподілений прибуток, тис. грн.	10461,0	10700,0	10954,0	239,0	254,0	2,3	2,4
- питома вага, %	83,7	85,2	84,4	1,5	-0,8	X	X
2. Позичковий капітал, тис. грн., у т.ч.:	4605,0	8478,0	27221,0	3873,0	18743,0	84,1	221,1
2.1. Короткострокові кредити, тис. грн.	1440,0	1762,0	2500,0	322,0	738,0	22,4	41,9
- питома вага, %	31,3	20,8	9,2	-10,5	-11,6	X	X
2.2. Поточна кредиторська заборгованість:	3165,0	6716,0	11575,0	3551,0	4859,0	112,2	72,3
- питома вага, %	68,7	79,2	42,5	10,5	-36,7	X	X
- за товари, роботи, послуги, тис. грн.	2972,0	6599,0	10634,0	3627,0	4035,0	122,0	61,1
- питома вага, %	64,5	77,8	39,1	13,3	-38,7	X	X
- за розрахунками з бюджетом, тис. грн.	110,0	77,0	779,0	-33,0	702,0	-30,0	911,7
- питома вага, %	2,4	0,9	2,9	-1,5	2,0	X	X
- за розрахунками зі страхування, тис. грн.	19,0	12,0	51,0	-7,0	39,0	-36,8	325,0
- питома вага, %	0,4	0,2	0,2	-0,2	0,0	X	X
- за розрахунками з оплати праці, тис. грн.	64,0	28,0	111,0	-36,0	83,0	-56,2	292,8
- питома вага, %	1,4	0,3	0,3	-1,1	0,0	X	X
2.3. Векселі видані	0,0	0,0	13146,0	0,0	13146,0	0,0	0,0
- питома вага, %	0,0	0,0	48,3	0,0	48,3	X	X

Високими темпами зростає позичковий капітал підприємства в 2015 році – на 221,1%. Це пояснюється виданими векселями підприємства на суму

13146,0 тис. грн., що становили 48,3% у структурі позичкового капіталу. При цьому зменшується частка поточної кредиторської заборгованості від 79,2% в 2014 році до 42,5% в 2015 році, яка була впродовж 2013-2014 рр. найбільшою, зокрема за товари, роботи, послуги. Позитивною є тенденція підприємства, відповідно до якої воно не формує довгострокові зобов'язання і забезпечення.

Досліджені закономірності в динаміці та структурі власного та позикового капіталу ПАТ “Красненський комбінат хлібопродуктів” зумовили певні особливості в динаміці показників фінансової стійкості (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка відносних показників фінансової стійкості ПАТ “Красненський комбінат хлібопродуктів” у 2013-2015 роках [45-47]

Показники	2013 рік	2014 рік	2015 рік	Абсолютний приріст	
				2014-2013	2015-2014
Коефіцієнт автономії	0,73	0,60	0,32	0,13	-0,28
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,27	0,40	0,68	0,13	0,28
Коефіцієнт фінансової залежності	1,37	1,66	3,09	0,29	1,43
Коефіцієнт фінансової стійкості	2,71	1,50	0,48	-1,21	-1,02
Коефіцієнт фінансового ризику	0,37	0,67	2,09	0,30	1,42
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,24	0,27	0,25	0,03	-0,02
Коефіцієнт забезпеченості запасів власним оборотним капіталом	0,83	0,93	0,36	0,10	-0,57
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власним оборотним капіталом	0,39	0,28	0,11	-0,11	-0,17
Індекс постійності активів	0,76	0,73	0,75	-0,03	-0,02

Згідно даних табл. 2.6, коефіцієнт автономії в 2013-2014 рр. відповідає нормативному значенню, однак в 2015 році знижується на 0,28 і є нижчим від 0,5. Частка власних коштів у джерелах фінансування підприємства є більшою від зобов'язань, що говорить про те, що у підприємства збитки покриті за рахунок власних коштів. При цьому, у 2015 році порівняно з 2013 роком коефіцієнт концентрації позикового капіталу зростає на 0,13 і 0,28, що оцінюється негативно. Таким чином, підприємство є сильно залежним від своїх кредиторів та має високий ризик фінансових ускладнень.

Значення коефіцієнта фінансової залежності лежить в межах допустимих значень в 2013-2014 рр. (1,37-1,66), однак має тенденцію до погіршення в 2015 році до 3,09, що не відповідає нормі.

У довгостроковій перспективі, так як і в короткостроковій підприємство не є фінансово стійким, оскільки в 2013-2014 рр. показник фінансової стійкості становить 2,71 і 1,50, що перевищує нормативне значення 0,75-0,9. Водночас в 2015 році значення цього показника знижується до 0,48, що зумовлено зростанням обсягів короткострокових зобов'язань у частині виданих векселів.

Коефіцієнт фінансового ризику перебуває у допустимих межах в 2013-2014 рр. і становить 0,37-0,67, однак в 2015 році зростає до 2,09, що є негативним явищем та свідчить про зростання впливу фінансових ризиків на підприємство.

Коефіцієнт забезпеченості запасів власним оборотним капіталом в 2015 році лежить в межах допустимих значень, а саме становить 0,36, проте в 2013-2014 рр. мав навіть більше ніж 0,9. Тобто запаси в 2015 році фінансуються за рахунок власних оборотних коштів на 36%.

Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власним оборотним капіталом свідчить про те, що оборотні активи у 2013 році фінансувалися з рахунок стабільних джерел на 39%, у 2014 році на 28%, а у 2015 році на 11%. Такі коливання не можна оцінювати абсолютно негативно, адже підприємство фінансує оборотні активи за рахунок власного оборотного капіталу більш ніж на 10%.

Отже, коефіцієнти фінансової стійкості в 2013-2014 роках був близьким до норми, у 2015 році – більшість показників перебували поза межами допустимих значень.

2.2. Аналіз доходів і витрат підприємства

Основним результатом діяльності підприємства виступає його прибуток. На формування прибутку будь-якого підприємства впливають розміри доходів та витрат. Прибуток є дуже чутливим до зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Аналіз складу доходів підприємства та їх зміну в динаміці подано у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка доходів ПАТ “Красненський комбінат хлібопродуктів” у 2013-2015 роках [45-47]

Доходи	2013 рік	2014 рік	2015 рік	Відхилення 2014/2013		Відхилення 2015/2014	
				абсол.	відн.	абсол.	відн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	80400,0	63731,0	109910,0	-16669,0	-20,7	46179,0	72,4
Інші операційні доходи, тис. грн.	24,0	0,0	0,0	-24,0	0,0	0,0	0,0
Всього, тис. грн.	80424,0	63731,0	109910,0	-16693,0	-20,7	46179,0	72,4

Як показують дані табл. 2.7 доходи підприємства зростають в 2015 році на 46179,0 тис. грн. (на 72,4%), однак знижуються за 2013-2014 рр. на 16669,0 тис. грн. (на 20,7%). Доходи підприємства формуються в основному за рахунок чистого доходу від реалізації продукції. Однак в 2013 році мали місце інші операційні витрати, які становили 24,0 тис. грн. Відтак підприємство отримало доходи за 2013-2015 рр. лише від операційної діяльності, за іншими видами звичайної діяльності грошових надходжень не поступало.

Зростання розмірів доходів пов'язане також із встановленням економічно обґрунтованих цін продажу товарів, які стимулюють збільшення попиту, що залежить від обґрунтованості вибору цінової політики підприємства.

Збільшенню обсягу продажу сприяє здійснення ефективної маркетингової політики шляхом включення в перелік взаємодоповнюючих товарів, надання споживчого кредиту при реалізації товарів, розширення системи додаткових торговельних послуг, пов'язаних із реалізацією товарів, здійснення ефективних рекламних заходів.

Динаміка структури доходів ПАТ “Красненський комбінат хлібопродуктів” у 2013-2015 рр. подана у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Аналіз структури доходів ПАТ “Красненський комбінат хлібопродуктів”
у 2013-2015 роках, %**

Доходи	2013 рік	2014 рік	2015 рік	Відхилення 2014/2013		Відхилення 2015/2014	
				абсол.	відн.	абсол.	відн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	99,9	100,0	100,0	0,1	0,1	0,0	0,0
Інші операційні доходи	0,1	0,0	0,0	-0,1	0,0	0,0	0,0
Всього	100,0	100,0	100,0	X	X	X	X

Аналіз структури доходів показує, що основну частку доходів підприємства складають чистий дохід від реалізації продукції. При цьому в динаміці його частка зростає від 99,9% до 100%, що свідчить про те, що основну частку доходів на підприємстві формує виручка від продажу продукції. На другому місці за дольовою участю у формуванні доходів підприємства знаходяться інші операційні доходи, проте лише в 2013 році і складають мізерну частку 99,9%.

Зважаючи на те, що доходи ПАТ “Красненський комбінат хлібопродуктів” формуються за рахунок здійснення операційної діяльності, доцільно буде проаналізувати операційні витрати, зокрема основної їх складової – собівартості продукції. У комплексному виробництві принципи формування собівартості продукції мають певні особливості. Оскільки при даному виробництві формується собівартість відразу декількох видів продукції,

то присутня проблема списання загальновиробничих витрат, оскільки комплексні витрати повинні розподілятися за певними методиками між окремими видами продукції.

На рис. 2.1 розглянемо динаміку собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ПАТ “Красненський комбінат хлібопродуктів”.

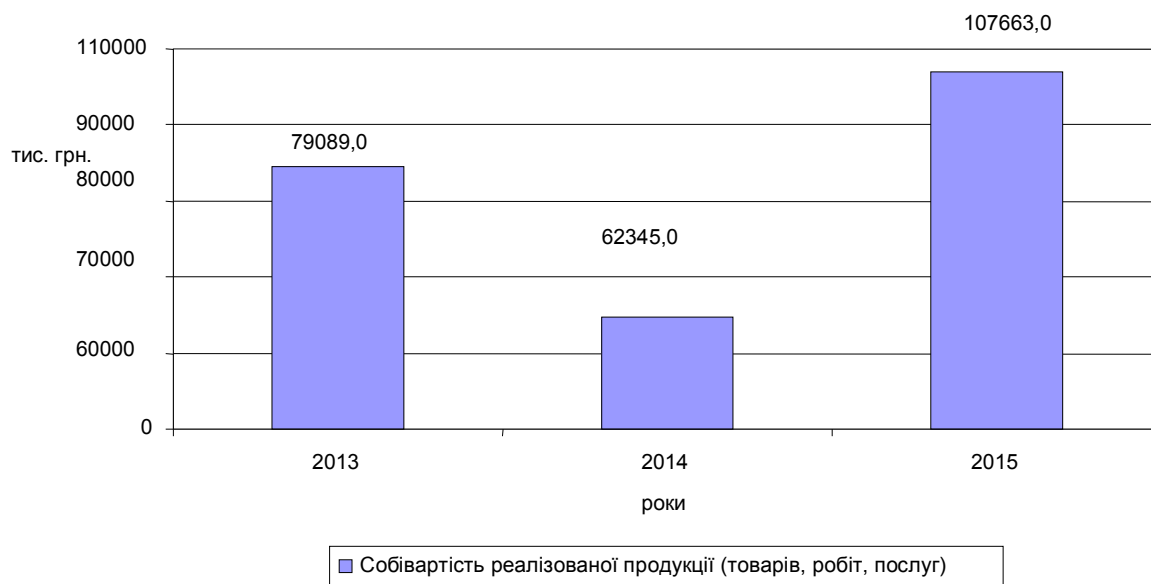


Рис. 2.1. Динаміка собівартості реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ПАТ “Красненський комбінат хлібопродуктів” за 2013-2015 роки [45-47]

З рис. 2.1 видно, що собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) характеризувалася тенденцією до зростання протягом 2013-2015 рр. – на 28574,0 тис. грн., однак вона зменшувалася від 79089,0 тис. грн. в 2013 році до 62345,0 тис. грн. в 2014 році – на 16744,0 тис. грн. (на 21,2%) та зростала в 2015 році до 107663,0 тис. грн. (на 72,7%).

Випуск продукції, яка буде реалізована, і одержання прибутку є головною метою виробничої діяльності підприємства. Виробничі процеси – це другий етап виробництва. Характерною особливістю цього етапу є формування витрат на виробництво продукції.

Переходячи до пункту скорочення вихідних грошових потоків, варто зазначити, що ПАТ “Красненський комбінат хлібопродуктів” вже працює у цьому напрямку, саме скорочує частку собівартості в чистому доході (виручці) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (рис. 2.2).

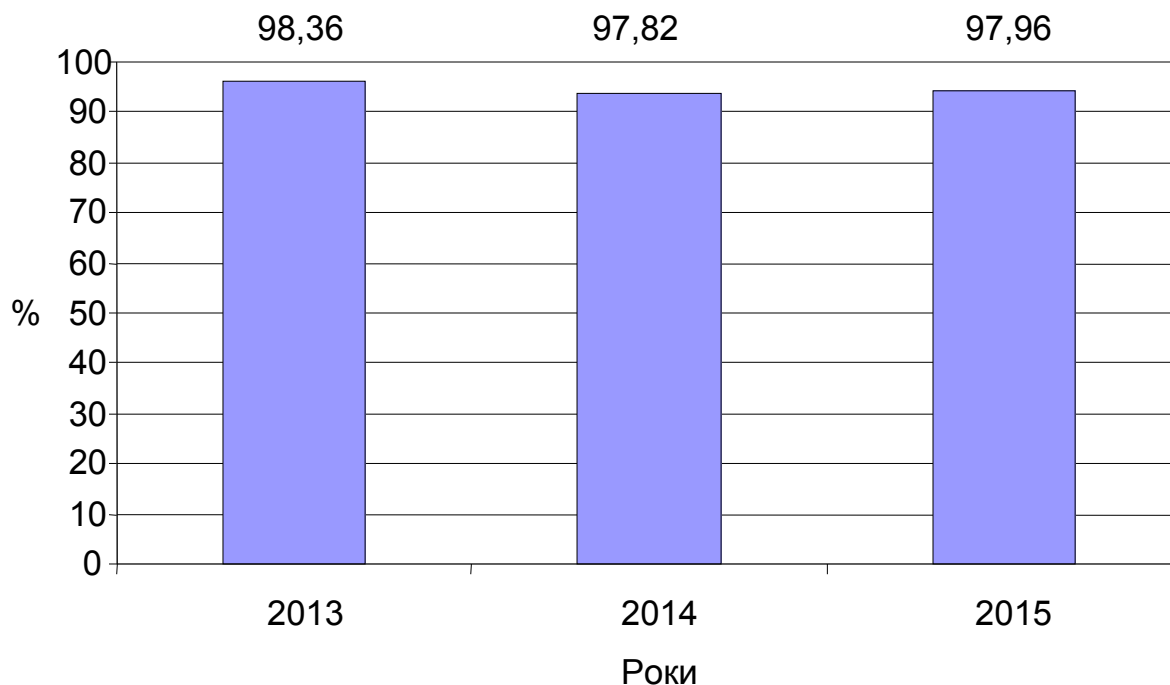


Рис. 2.2. Частка собівартості в чистому доході (виручці) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ПАТ “Красненський комбінат хлібопродуктів” за 2013-2015 роки

З рис. 2.2 видно, що частка собівартості в чистому доході від реалізації скорочувалася протягом досліджуваних років – з 98,36% в 2013 році до 97,96% в 2015 році, що є позитивною тенденцією в процесі управління собівартістю підприємства.

Стан виробництва характеризується його ефективністю, психологічними параметрами, ступенем використання досягнень науково-технічного прогресу, місцем і роллю працівника у виробничих процесах. В умовах обмеженості ресурсів і досягнення планової ефективності, виникає потреба постійного зіставлення витрат і отриманих результатів. Ця проблема посилюється під впливом інфляції, коли дані про виробничі витрати необхідно повсякденно

звіряти з даними майбутніх витрат, що великою мірою залежать від впливу зовнішнього середовища. Можливість усунення або передбачення впливу багатьох негативних внутрішніх та зовнішніх факторів з'являється завдяки раціонально організованому обліку витрат, понесених на операційну діяльність.

Проаналізуємо основні складові витрат ПАТ “Красненський комбінат хлібопродуктів” протягом 2013-2015 років (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Динаміка витрат ПАТ “Красненський комбінат хлібопродуктів”
за 2013-2015 роки, тис. грн. [45-47]**

Статті витрат	Роки			Відхилення			
				Абсолютне, тис. грн.		Темп росту, %	
	2013	2014	2015	2014- 2013	2015- 2014	2014- 2013	2015- 2014
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	79089,0	62345,0	107663,0	-16744,0	45318,0	-21,2	72,7
Адміністративні витрати	758,0	468,0	755,0	-290,0	287,0	-38,2	61,3
Інші операційні витрати	235,0	256,0	776,0	21,0	520,0	8,9	203,1
Фінансові витрати	0,0	286,0	406,0	286,0	120,0	0,0	41,9
Інші витрати	0,0	81,0	0,0	81,0	-81,0	0,0	0,0
Разом витрат	80082,0	63436,0	109600,0	-16646,0	46164,0	-20,8	72,8

Як видно з табл. 2.9, протягом досліджуваних років спостерігаємо зменшення витрат ПАТ “Красненський комбінат хлібопродуктів” – на 16646,0 тис. грн. (на 20,8%) в 2014 році та їх зростання на 46164,0 тис. грн. (на 72,8%) в 2015 році. Зниження витрат в 2014 році було спричинене зменшенням собівартості продукції на 21,2% та адміністративних витрат на 38,2%. В 2015 році витрати зростали за рахунок зростання практично усіх статей витрат, окрім інших витрат, які не здійснювалися у цьому році. Найбільш суттєвим протягом досліджуваних років було зростання собівартості реалізованої продукції.

Дослідимо структуру витрат за основними статтями (табл. 2.10), а також структуру витрат відповідно до поділу на виробничі та невиробничі.

Таблиця 2.10

**Структура витрат ПАТ “Красненський комбінат хлібопродуктів”
за 2013-2015 роки, %**

Статті витрат	Роки			Абсолютне відхилення, відсоткових пунктів	
	2013	2014	2015	2014-2013	2015-2014
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	98,8	98,3	98,2	-0,5	-0,1
Адміністративні витрати	0,9	0,7	0,7	-0,2	0,0
Інші операційні витрати	0,3	0,4	0,7	0,1	0,3
Фінансові витрати	0,0	0,5	0,4	0,5	-0,1
Інші витрати	0,0	0,1	0,0	0,1	-0,1
Разом витрат	100,0	100,0	100,0	0,00	0,00

Найбільшу питому вагу в структурі витрат ПАТ “Красненський комбінат хлібопродуктів” займає собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) – 98,8% в 2013 році, 98,3% в 2014 році та 98,2% в 2015 році. Стабільними та другими за питомою вагою є адміністративні витрати, які займають незначну частку – 0,9% в 2013 році, 0,7% в 2014 році та 0,7% в 2015 році. Впродовж 2013-2015 рр. році інші операційні витрати (це собівартість реалізованих виробничих запасів, майнових комплексів, суми штрафів, витрати на утримання об’єктів соціально-культурного призначення, витрати, пов’язані з виконанням умов колективного договору, відрахування на утримання апарату компанії) займали 0,3% в 2013 році, 0,4% в 2014 році та 0,7% в 2015 році. Мізерною є частка фінансових витрат – 0,5% в 2014 році і 0,4% в 2015 році. Інші витрати формується лише в 2014 році і є мізерними – 0,1%.

Однією з найважливіших в управлінському обліку є класифікація витрат за впливом на їх формування обсягів виробництва, що зумовлено співвідношенням витрат до виробничого процесу. За останньою ознакою витрати поділяють на виробничі та невиробничі. Виробничі витрати безпосередньо пов'язані з технологічними особливостями переробки сировини й матеріалів (чи їх обробки) в готову продукцію (виконанням робіт і послуг).

Саме виробничі витрати відображають поєднання трьох факторів виробництва: сировини й матеріалів, робочої сили, основних засобів, завдяки чому відбувається створення нової вартості, що матеріалізується в готовій продукції. Оскільки витрати виробництва власне ним і зумовлюються, очевидно, що між ними є певний взаємозв'язок. Вивчення поведінки витрат за їх складовими елементами показує, що їхня реакція на зміну обсягів виробництва неоднакова. Одні витрати змінюються майже адекватно щодо збільшення чи зменшення обсягу виробництва, інші ж залишаються незмінними протягом доволі значного діапазону кількості виробленої продукції. Тому залежно від поведінки витрат щодо динаміки обсягу виробництва продукції (робіт, послуг) їх поділяють на змінні та постійні. Як правило, змінними є такі витрати, що безпосередньо пов'язані з виробництвом продукції: сировина й матеріали, оплата праці основних робітників з нарахуваннями тощо. Постійними здебільшого є витрати на збут, накладні витрати, витрати на утримання й експлуатацію приміщень і споруд, їхня амортизація тощо. Як невиробничі витрати у вітчизняній практиці відображають адміністративні витрати та витрати на збут. Вони вважаються одночасно витратами періоду і в собівартість продукції не включаються.

Однак категорично стверджувати про те, що витрати є змінними чи постійними, не можна. Насамперед слід пам'ятати, що змінні витрати – це постійні в розрахунку на одиницю продукції, а за довготривалий період часу будь-які витрати змінюються. Насамперед на підприємствах, як правило, щороку переглядають штатний розпис, що зумовлює зміну адміністративних витрат. Тому йдеться лише про умовний поділ витрат на змінні й постійні.

На рис. 2.3 розглянемо структуру витрат ПАТ “Красненський комбінат хлібопродуктів” відповідно до поділу на виробничі та невиробничі.

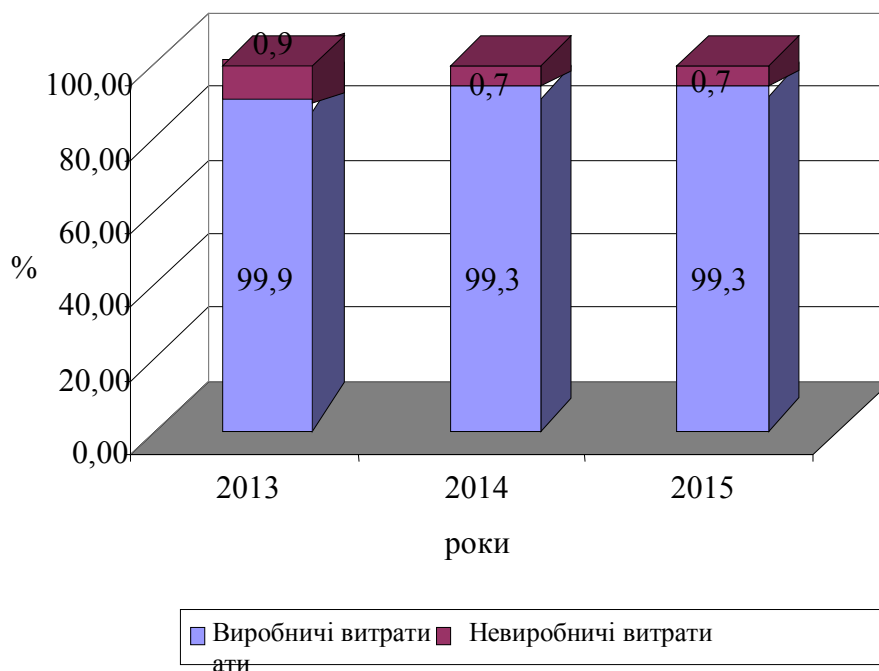


Рис. 2.3. Структура затрат ПАТ “Красненський комбінат хлібопродуктів” за 2013-2015 роки [45-47]

З рис. 2.3 видно, що виробничі витрати склали основну частку в структурі загальних витрат підприємства – 99,1% в 2013 році, 99,3% в 2014-2015 рр. Відповідно частка невиробничих витрат зменшилася з 0,9% в 2013 році до 0,7% в 2015 році. Невиробничі витрати становлять адміністративні витрати, а витрати на збут не здійснюються підприємством.

Найбільш поширеним для вивчення змін у структурі витрат на виробництво є аналіз собівартості за елементами витрат.

Аналіз собівартості за елементами витрат здійснюється є метою вивчення зміни рівня собівартості продукції під впливом використання ресурсів підприємства (трудових, засобів праці, предметів праці). Такий аналіз необхідний також для того, щоб вивчити матеріаломісткість, енергомісткість, трудомісткість, та фондомісткість і встановити вплив технічного прогресу на структуру витрат. Наприклад, якщо питома вага зарплати у витратах

виробництва зменшується, то це свідчить про підвищення технічного рівня підприємства, про зростання продуктивності праці.

Методика аналізу собівартості за елементами витрат має деякі особливості. Це, перш за все, можливість вивчати тільки структуру даних витрат, тобто зазначити питому вагу кожного елемента витрат в загальній сумі виробничих витрат і потім порівнювати фактичну питому вагу з плановою (розрахунковою), робити висновок щодо зміни структури цих витрат, встановлювати причини цих змін і давати якісну оцінку впливу цих причин на витрати виробництва.

На основі результатів аналізу собівартості продукції за елементами витрат складається довідка і надається керівникам заінтересованих та відповідальних служб підприємства є метою прийняття управлінських рішень, спрямованих на усунення негативних аспектів у формуванні собівартості продукції.

При аналізі виробничої собівартості продукції доцільно використати елементні витрати. Елементні витрати – це однорідні за складом витрати підприємства. Вони характеризують використані ресурси за їхнім економічним змістом незалежно від форми і місця їх використання. Елементи витрат є однаковими для всіх галузей.

Аналіз проводиться методом порівняння фактичної питомої ваги кожного елемента витрат на виробництво з питомою вагою витрат попереднього року або планом. Оцінюють зміни в питомій вазі кожного елемента витрат у загальній їх сумі, тобто досліджують структуру витрат.

Даний аналіз потрібний для того, щоб виявити витрати, які є найбільш значущими для підприємства або можуть стати такими в майбутньому.

До операційних витрат належать:

- матеріальні витрати;
- витрати на оплату праці;
- відрахування на соціальні заходи;

- амортизація;
- інші операційні витрати (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Динаміка собівартості за елементами витрат ПАТ “Красненський комбінат хлібопродуктів” за 2013-2015 роки, тис. грн. [45-47]

Статті витрат	Роки			Відхилення			
				Абсолютне, тис. грн.		Темп росту, %	
	2013	2014	2015	2014- 2013	2015- 2014	2014- 2013	2015- 2014
Матеріальні затрати	8324,0	57112,0	3522,0	48788,0	-53590,0	586,1	-93,8
Витрати на оплату праці	1496,0	369,0	700,0	-1127,0	331,0	-75,3	89,7
Відрахування на соціальні заходи	536,0	135,0	252,0	-401,0	117,0	-74,8	86,7
Амортизація	659,0	768,0	768,0	109,0	0,0	16,5	0,0
Інші операційні витрати	335,0	1542,0	1432,0	1207,0	-110,0	360,3	-7,1
Разом	11350,0	59926,0	6647,0	48576,0	-53279,0	427,9	-88,9

1. Матеріальні витрати – витрати на сировину, матеріали, купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби, придбані у сторонніх організацій паливо і енергію, тару, будівельні матеріали, запасні частини, МШП, використані в операційній діяльності підприємства;

2. Витрати на оплату праці – нарахована основна, додаткова заробітна плата та інші заохочувальні та компенсаційні виплати;

3. Відрахування на соціальні заходи – нарахування на фонд оплати праці до спеціальних фондів;

4. До елемента «амортизація» включається сума нарахованої амортизації основних засобів, інших необоротних матеріальних активів та нематеріальних активів.

5. Інші операційні витрати включають: витрати на відрядження; оплату послуг банків; податки, збори та інші обов'язкові платежі; витрати на рекламу, на організацію прийомів, презентацій і свят; витрати на зв'язок; витрати на оплату послуг транспортних, страхових та посередницьких організацій; оплату

участі в семінарах, витрати на професійну підготовку та перепідготовку працівників; витрати на проведення аудиту та ін.

З табл. 2.11 видно, що існувала тенденція до збільшення виробничої собівартості продукції підприємства протягом 2013-2014 років – на 48576,0 тис. грн. (на 427,9%) та її зменшення на 53279,0 тис. грн. (на 88,9%) в 2015 році. Дане збільшення в основному було спричинене зростанням матеріальних витрат – на 48788,0 тис. грн. (на 586,1%) в 2014 році та на їх зменшення на 53590,0 тис. грн. (на 93,8%) в 2015 році, збільшенням інших операційних витрат – на 360,3% в 2014 році та їх зменшенням на 7,1% в 2015 році.

Розглянемо структуру операційних витрат за елементами (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Структура операційних витрат за елементами ПАТ “Красненський комбінат хлібопродуктів” за 2013-2015 роки, % [45-47]

Статті витрат	Роки			Абсолютне відхилення, %	
	2013	2014	2015	2014- 2013	2015- 2014
Матеріальні затрати	73,3	95,3	53,0	22,0	-42,3
Витрати на оплату праці	13,2	0,6	10,4	-12,6	9,8
Відрахування на соціальні заходи	4,8	0,2	3,7	-4,6	3,5
Амортизація	5,8	1,3	11,4	-4,5	10,1
Інші операційні витрати	2,9	2,6	21,5	-0,3	18,9
Разом	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

З табл. 2.12 можемо бачити, що найбільшими протягом досліджуваних років були частки матеріальних затрат (73,3% в 2013 році, 95,3% в 2014 році та 53,0% в 2015 році). При цьому, якщо в 2014 році частка їх зросла на 22,0% за рахунок зростання обсягів, то в 2015 році вона зменшилася на 42,3%. Витрати на оплату праці зменшилися у структурі операційних витрат на 12,6% в 2014 році та зросли в 2015 році до 10,4%. Важливо зазначити, що у 2015 році частка

інших операційних витрат становила 21,5%, а частка амортизації зросла до 11,4%.

Протягом досліджуваних років частка відрахувань на соціальні заходи була незначною – 4,8% в 2013 році, 0,2% в 2014 році та 3,7% в 2015 році.

Частка витрат, що припадала на амортизацію почала чинити певний вплив на структуру собівартості підприємства, що свідчить про підвищення технічного рівня підприємства.

В цілому, можемо підсумувати, що собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ПАТ “Красненський комбінат хлібопродуктів” за 2013-2015 роки характеризувалася тенденцією до зростання протягом досліджуваних років, при цьому до зменшення в 2014 році та до зростання в 2015 році. Виробничі витрати склали вагомую частку в структурі загальних витрат підприємства – більше 99%.

2.3. Оцінка ефективності управління доходами і витратами підприємства

Метою стратегії і тактики управління будь-яким підприємством є отримання стабільного доходу і прийняттого рівня прибутку. Ця мета досягається підприємством в процесі здійснення фінансово-господарській діяльності, яка немислима без управління доходами і витратами. Таким чином, оцінка ефективності управління доходами і витратами є одним з найважливіших етапів управління фінансовими результатами підприємства.

В табл. 2.13 проаналізуємо динаміку чистого прибутку ПАТ “Красненський комбінат хлібопродуктів” за 2013-2015 роки та визначимо вплив доходів на його формування.

Як видно з даних таблиці, в аналізованому періоді в підприємства наявний чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), причому він постійно зростає від 80400,0 тис. грн. в 2013 році до 109910,0 тис. грн. в 2015 році (на 36,7%). Динаміка його зростання є нерівномірною. Так, протягом

2013-2014 років він знижується на 16669,0 тис. грн., а за 2014-2015 – зростає на 46179,0 тис. грн.. Це свідчить про те, що підприємство справді здійснює господарську діяльність та нарощує обсяги виробництва.

Таблиця 2.13

**Динаміка фінансових результатів ПАТ “Красненський комбінат
хлібопродуктів” за 2013-2015 роки [45-47]**

Показники, тис. грн.	Роки			Відхилення			
				Абсолютне, тис. грн.		Темп росту, %	
	2013	2014	2015	2014- 2013	2015- 2014	2014- 2013	2015- 2014
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	80400,0	63731,0	109910,0	-16669,0	46179,0	-20,7	72,4
Валовий :							
- прибуток	1311,0	1386,0	2247,0	75,0	861,0	5,7	62,1
- збиток	-	-	-	-	-	-	-
Фінансові результати від операційної діяльності :							
- прибуток	342,0	662,0	716,0	320,0	54,0	93,6	8,1
- збиток	-	-	-	-	-	-	-
Фінансові результати до оподаткування:							
- прибуток	342,0	295,0	310,0	-47,0	15,0	-13,7	5,1
- збиток	-	-	-	-	-	-	-
Чистий фінансовий результат:							
- прибуток	277,0	239,0	254,0	-38,0	15,0	-13,7	6,3
- збиток	-	-	-	-	-	-	-

Наявність у підприємства валового прибутку дозволяє припустити, що його продукція не є збитковою. Водночас спостерігається зростання валового прибутку від 1311,0 тис. грн. в 2013 році до 2247,0 тис. грн. в 2015, тобто майже у 2 рази. За 2014 рік останній зріс на 5,7%, а за 2015 ще на 62,1%.

На етапі формування фінансових результатів від операційної діяльності в 2011 році спостерігаємо прибуток, який зростає від 342,0 тис. грн. в 2013 році до 662,0 тис. грн. в 2014 році (на 93,6%) та до 716,0 тис. грн. в 2015 році (на 8,1%).

Фінансові результати до оподаткування в 2013 році дорівнює значенню фінансових результатів від операційної діяльності підприємства – 342,0 тис. грн., що свідчить про відсутність фінансових результатів від інших видів звичайної діяльності. В 2014 році фінансовий результат до оподаткування становить 295,0 тис. грн. та зростає у 2015 році до 310,0 тис. грн. (на 5,1%).

Формується на підприємстві і чистий прибуток, який знижується в 2013-2015 рр. від 277,0 тис. грн. до 254,0 тис. грн. (на 23 тис. грн.). Динаміку зміни чистого прибутку за досліджуваний період визначають зміни у витратах підприємства (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Формування чистого прибутку ПАТ “Красненський комбінат
хлібопродуктів” за 2013-2015 роки [45-47]**

Показники, тис. грн.	Роки			Відхилення			
				Абсолютне, тис. грн.		Темп росту, %	
	2013	2014	2015	2014- 2013	2015- 2014	2014- 2013	2015- 2014
Валовий прибуток	1311,0	1386,0	2247,0	75,0	861,0	5,7	62,1
Прибуток від операційної діяльності	342,0	662,0	716,0	320,0	54,0	93,6	8,1
Фінансові витрати	0,0	286,0	406,0	286,0	120,0	0,0	41,9
Інші витрати	0,0	81,0	0,0	81,0	-81,0	0,0	0,0
Прибуток до оподаткування	342,0	295,0	310,0	-47,0	15,0	-13,7	5,1
Витрати з податку на прибуток	-65,0	-56,0	-56,0	9,0	0,0	0,0	0,0
Чистий прибуток	277,0	239,0	254,0	-38,0	15,0	-13,7	6,3

Зокрема, на зниження чистого прибутку вплинуло зростання фінансових витрат на 286,0 тис. грн. в 2014 році та на 120,0 тис. грн. в 2015 році. Водночас в 2014 році здійснювалися інші витрати, які призвели до зниження чистого прибутку на 13,7%.

Для більш повної оцінки формування фінансових результатів від операційної діяльності проаналізуємо коефіцієнти достатності операційних доходів для фінансування операційних витрат підприємства (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Оцінка достатності доходів для фінансування витрат

ПАТ “Красненський комбінат хлібопродуктів” за 2013-2015 роки [45-47]

Показники	Роки			Відхилення	
				Абсолютне, тис. грн.	
	2013	2014	2015	2014- 2013	2015- 2014
Достатність операційних доходів для фінансування операційних витрат	1,004	1,010	1,006	0,006	-0,004
Достатність доходів для фінансування витрат	1,004	1,005	1,003	0,001	-0,002

Розрахувавши дані показники, бачимо, що ці коефіцієнти більші за одиницю, а це означає, що доходи повністю покривають витрати, хоча вони не мають чіткої тенденції. Коефіцієнт достатності операційних доходів з 2013 року до 2014 року зростає на 0,006, тоді як скорочується на 0,004 в 2015 році. Аналогічна динаміка характерна для оцінки достатності доходів для фінансування усіх витрат (зростання на 0,001 та зниження на 0,002). Отже, оскільки показники більші за одиницю, то це свідчить про утворення прибутку від даних видів діяльності.

В процесі управління доходами та фінансовими результатами від операційної діяльності підприємства доцільно розрахувати і проаналізувати показники доходності (рентабельності) підприємства.

Оскільки операційна діяльність здійснюється перш за все за допомогою трудових ресурсів, проаналізуємо операційну рентабельність витрат на оплату праці (табл. 2.16). Операційна рентабельність витрат на оплату праці відображає скільки операційного прибутку припадає на кожну гривню витрачену на оплату праці. Протягом досліджуваного періоду цей показник зростає з 22,95 % у 2013 р. до 102,29 % у 2015 р. При цьому, якщо в 2014 році

показник операційної рентабельності витрат на оплату праці зростає до 179,49%, то в 2015 році – знижується на 77,11%.

Таблиця 2.16

Динаміка показників операційної рентабельності витрат на оплату праці ПАТ “Красненський комбінат хлібопродуктів” за 2013-2015 роки [45-47]

Показники, тис. грн.	Роки			Відхилення			
				Абсолютне, тис. грн.		Темп росту, %	
	2013	2014	2015	2014-2013	2015-2014	2014-2013	2015-2014
Витрати на оплату праці, тис. грн.	1490,0	369,0	700,0	-1121,0	331,0	-75,2	89,7
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	342,0	662,0	716,0	320,0	54,0	93,6	8,2
Операційна рентабельність витрат на оплату праці, %	22,95	179,40	102,29	156,45	-77,11	781,7	-43,0

Таке зростання рентабельності в 2014 році спричинене зростанням прибутку від операційної діяльності підприємства на 93,6% поряд із зниженням витрат на оплату праці на 75,2%. Зниження операційної рентабельності в 2015 році (на 77,1%) характерне зростанням витрат на оплату праці на 89,7% порівняно із зростанням прибутку від операційної діяльності на 8,2%. Проте, незважаючи на зменшення цього показника в 2015 році, операційна рентабельність витрат на оплату праці перевищує 102,29%, що свідчить про значні обсяги операційного прибутку, що припадає на кожну гривню витрат на оплату праці.

Рентабельність операційної діяльності є основним показником ефективності цієї діяльності та відображає співвідношення валового прибутку до витрат на реалізацію продукції. Розрахунок даного показника представлено в таблиці 2.17. Протягом досліджуваного періоду цей показник не має чіткої тенденції та становить у 2013 р. – 1,66 %, у 2014 р. – 2,22 %, у 2015 р. – 2,09 %.

Таблиця 2.17

**Динаміка показників рентабельності операційної діяльності
ПАТ “Красненський комбінат хлібопродуктів” за 2013-2015 роки [45-47]**

Показники, тис. грн.	Роки			Відхилення			
				Абсолютне, тис. грн.		Темп росту, %	
	2013	2014	2015	2014-2013	2015-2014	2014-2013	2015-2014
Собівартість продукції, тис. грн.	79089,0	62345,0	107663,0	-16744,0	45318,0	-21,2	72,7
Валовий прибуток, тис. грн.	1311,0	1386,0	2247,0	75,0	861,0	5,7	62,1
Рентабельність операційної діяльності, %	1,66	2,22	2,09	0,565	-0,136	34,1	-6,1

Скорочення рентабельності операційної діяльності в 2015 році спричинене швидшими темпами приросту собівартості (на 72,7%), ніж темпів зростання валового прибутку (на 62,1%). Це свідчить, що валовий прибуток зростає швидко, але разом з ними витрати, від яких очищаються доходи, теж зростають значними темпами, що в свою чергу призводить до скорочення валового прибутку або не значного його зростання в 2014 році. Для збільшення цього показника необхідно проводити більш ретельний контроль за операційними витратами та уникати витрат, що не впливають на покращення діяльності підприємства.

Рентабельність операційних витрат відображає частку операційного прибутку, яку отримує підприємство на одиницю операційних витрат. Розрахунок даного показника наведено в таблиці 2.18. Протягом досліджуваного періоду цей показник скорочується з 102,1 % – у 2013 р. до 50,0 % – у 2015 р., що спричинене збільшенням операційних витрат. Необхідно відслідковувати потрібність даних витрат, прагнути до їх оптимізації та ефективності. Однак, значення рентабельності операційних витрат є дуже високим, що свідчить про високу прибутковість операційної діяльності в розрахунку на одиницю операційних витрат.

Таблиця 2.18

**Динаміка показників рентабельності операційних витрат
ПАТ “Красненський комбінат хлібопродуктів” за 2013-2015 роки [45-47]**

Показники, тис. грн.	Роки			Відхилення			
				Абсолютне, тис. грн.		Темп росту, %	
	2013	2014	2015	2014-2013	2015-2014	2014-2013	2015-2014
Операційні витрати, тис. грн.	335,0	1542,0	1432,0	1207,0	-92,0	360,3	-7,1
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	342,0	662,0	716,0	320,0	54,0	93,6	8,2
Рентабельність операційних витрат, %	102,1	42,9	50,0	-59,2	7,1	-57,9	16,5

Розраховані показники операційної рентабельності власного капіталу наведені в таблиці 2.19.

Таблиця 2.19

**Динаміка показників операційної рентабельності власного капіталу
ПАТ “Красненський комбінат хлібопродуктів” за 2013-2015 роки [45-47]**

Показники, тис. грн.	Роки			Відхилення			
				Абсолютне, тис. грн.		Темп росту, %	
	2013	2014	2015	2014-2013	2015-2014	2014-2013	2015-2014
Власний капітал, тис. грн.	12498,0	12737,0	12991,0	239,0	254,0	1,9	2,0
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	342,0	662,0	716,0	320,0	54,0	93,6	8,2
Операційна рентабельність ВК, %	2,7	5,2	5,5	-59,2	7,1	-57,9	16,5

Даний показник є досить важливим для власників підприємства, оскільки показує частку прибутку в одиниці вкладеного капіталу. Операційна рентабельність ВК за досліджуваний період зростає з 2,7 % у 2013 р. до 5,5 % у

2015 р., що пов'язано із зростанням операційного прибутку вищими темпами, ніж власного капіталу. Збільшення даного показника можливе при збільшенні операційного прибутку за рахунок здійснення іншої операційної діяльності, наприклад, надання супутніх послуг при продажу товарів, розширення та оновлення асортименту.

Операційна рентабельність основних засобів відображає обсяг операційного прибутку на одиницю основних засобів підприємства (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

**Динаміка показників операційної рентабельності основних засобів
ПАТ “Красненський комбінат хлібопродуктів” за 2013-2015 роки [45-47]**

Показники, тис. грн.	Роки			Відхилення			
				Абсолютне, тис. грн.		Темп росту, %	
	2013	2014	2015	2014- 2013	2015- 2014	2014- 2013	2015- 2014
Основні засоби, тис. грн.	9531,0	9343,0	9712,0	-188,0	369,0	-2,0	3,9
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	342,0	662,0	716,0	320,0	54,0	93,6	8,2
Операційна рентабельність основних засобів, %	3,6	7,1	7,4	3,5	0,3	97,2	4,2

За досліджуваний період операційна рентабельність основних засобів постійно зростає – з 3,6 % у 2013 р. до 7,4 % у 2015 р., що спричинено скороченням залишкової вартості основних засобів та вищими темпами зростання операційного прибутку підприємства.

Операційна рентабельність активів відображає обсяг операційного прибутку на одиницю активів підприємства (табл. 2.21). За досліджуваний період операційна рентабельність активів зростає на 55% у 2014 році та знижується в 2015 році на 41,9%, однак величина її є дуже мізерною. Це пояснюється значно нижчими обсягами операційного прибутку порівняно з обсягами активів підприємства.

Таблиця 2.21

**Динаміка показників операційної рентабельності активів
ПАТ “Красненський комбінат хлібопродуктів” за 2013-2015 роки [45-47]**

Показники, тис. грн.	Роки			Відхилення			
				Абсолютне, тис. грн.		Темп росту, %	
	2013	2014	2015	2014- 2013	2015- 2014	2014- 2013	2015- 2014
Активи, тис. грн.	17103,0	21215,0	40212,0	4109,0	18997,0	24,0	89,5
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	342,0	662,0	716,0	320,0	54,0	93,6	8,2
Операційна рентабельність активів, %	2,0	3,1	1,8	1,1	-1,3	55,0	-41,9

Рентабельність позикового капіталу (табл. 2.22) зростає в період 2013-2014 рр. з 7,4 % до 7,8 %. Це показує ефективність використання позикового капіталу протягом цього періоду, однак знижується в 2015 році на 66,7% за рахунок залучених короткострокових банківських кредитів.

Таблиця 2.22

**Динаміка показників операційної рентабельності позикового капіталу
ПАТ “Красненський комбінат хлібопродуктів” за 2013-2015 роки [45-47]**

Показники, тис. грн.	Роки			Відхилення			
				Абсолютне, тис. грн.		Темп росту, %	
	2013	2014	2015	2014- 2013	2015- 2014	2014- 2013	2015- 2014
Позиковий капітал, тис. грн.	4605,0	8478,0	27221,0	3873,0	18743,0	84,1	221,1
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	342,0	662,0	716,0	320,0	54,0	93,6	8,2
Операційна рентабельність ПК, %	7,4	7,8	2,6	0,4	-5,2	5,4	-66,7

Всі вище перераховані показники рентабельності при ефективному здійсненні діяльності повинні зростати, це зростання повинне бути спричинено, в першу чергу, за рахунок зростання операційного прибутку, збільшення якого може бути спричинене отриманням додаткових операційних доходів, здійсненням ефективних маркетингових заходів, надання додаткових та супутніх послуг.

Одним з важливих етапів управління підприємством є ефективне управління операційними витратами, що дозволить досягти високих фінансових результатів і забезпечити стабільність і конкурентоспроможність підприємства у плановому періоді.

При оцінці ефективності операційних витрат завданням є вивчення їх в динаміці у взаємозв'язку з результируючими показниками торговельного підприємства.

Для оцінки ефективності використовуємо показники, які характеризують отриманий результат з розрахунку на одиницю операційних витрат. Такими показниками є:

1. Коефіцієнт витратовіддачі, який характеризує чистий дохід (виручка) від реалізації продукції підприємства на одиницю операційних витрат.
2. Коефіцієнт доходності операційних витрат, який вказує на розмір отриманого операційного прибутку на одиницю операційних витрат.
3. Коефіцієнт рентабельності операційних витрат, який дає можливість оцінити обсяг чистого прибутку на одиницю операційних витрат.
4. Коефіцієнт зарплатоємності характеризує суму витрат на оплату праці на 100грн. чистого доходу (виручки) від реалізації продукції.

Розраховані показники зведені в таблиці 2.23 та побудовані графіки зміни показників.

Як видно з таблиці 2.23 в 2014 році в ПАТ “Красненський комбінат хлібопродуктів” знизилась витратовіддача на 6,02 тис. грн. (на 84,9%), доходність операційних витрат – на 0,01 тис. грн., тобто на 33,3%, прибутковість – на 0,02 тис. грн. (на 66,7%), зарплатоємність – на 0,13 тис. грн. (на 92,8%).

Водночас в 2015 році ефективність операційних витрат зросла за усіма показниками: витратовіддача на 1760,7%, доходність – на 450,0%, прибутковість операційних витрат – на 300,0%, зарплатоємність – на 10%.

Таблиця 2.23

**Оцінка основних показників ефективності операційних витрат
ПАТ “Красненський комбінат хлібопродуктів” за 2013-2015 роки [45-47]**

Показники, тис. грн.	Роки			Відхилення			
				Абсолютне, тис. грн.		Темп росту, %	
	2013	2014	2015	2014- 2013	2015- 2014	2014- 2013	2015- 2014
Коефіцієнт витратовіддачі	7,09	1,07	19,91	-6,02	18,84	-84,9	1760,7
Коефіцієнт доходності	0,03	0,02	0,11	-0,01	0,09	-33,3	450,0
Коефіцієнт прибутковості	0,03	0,01	0,04	-0,02	0,03	-66,7	300,0
Коефіцієнт зарплатоємності	0,14	0,01	0,11	-0,13	0,10	-92,8	10,0

Динаміка змін показників ефективності витрат за 2013-2015 рр. показує, що найбільш ефективно використовуються операційні витратами в 2015 році, за винятком зарплатоємності, коефіцієнт якої знижувався на 0,03 тис. грн.

Однак, кожний окремий показник оцінки ефективності операційних витрат не дозволяє комплексно оцінити та зробити загальний висновок про ефективність витрат підприємства в цілому. Тому, на основі експертних даних було встановлено ранг значущості показника для підприємства та на основі цього визначено коефіцієнт вагомості кожного показника (таблиця 2.24). Значення показників динаміки за 2013-2015 рр. становлять: 180,82%, 266,67%, 33,33%, -21,43% відповідно.

Таблиця 2.24

**Розрахунок коефіцієнтів вагомості комплексної оцінки ефективності
операційних витрат ПАТ “Красненський комбінат хлібопродуктів”
на основі методу сум**

Показники	Значення показників динаміки	Ранг	Коефіцієнт вагомості
Коефіцієнт витратовіддачі	180,82	1	0,10
Коефіцієнт доходності	266,67	3	0,30
Коефіцієнт прибутковості	33,33	2	0,20
Коефіцієнт зарплатоємності	-21,43	4	0,40

На основі отриманих значень коефіцієнтів вагомості була побудована модель визначення комплексної величини ефективності операційних витрат, яка характеризує залежність загальної ефективності операційних витрат від низки факторів (динаміки витратовіддачі, динаміки доходності та динаміки прибутковості поточних витрат, динаміки зарплатоємності). Виходячи з цього дискримінантна модель має наступний вигляд:

$$K=0,10*x_1+0,30*x_2+0,20*x_3+0,4*x_4$$

(2.1)

де, K – узагальнюючий показник комплексної оцінки ефективності операційних витрат;

x_1 – динаміка коефіцієнта витратовіддачі;

x_2 – динаміка коефіцієнта доходності операційних витрат;

x_3 - динаміка коефіцієнта прибутковості операційних витрат;

x_4 – динаміка коефіцієнта зарплатоємності.

На основі розробленої дискримінантної моделі значення комплексної величини ефективності операційних витрат на підприємстві становить 96,18%. Це означає, що за 2013-2015 рр. ефективність операційних витрат складає близько 100%.

Значення інтегрального показника ефективності операційних менше за 100% наочно доводить, що керівництво підприємства не приділяє належної уваги питанням підвищення дохідності та прибутковості витрат, більш економному витрачання всіх ресурсів у процесі операційної діяльності. З огляду на це, ПАТ “Красненський комбінат хлібопродуктів” рекомендовані заходи щодо оптимізації операційних витрат і підвищення раціональності формування і використання товарних запасів, трудових ресурсів і основних засобів, перегляду цінової політики тощо.

Висновки до розділу 2

1. Протягом 2013-2015 років підприємство збільшувало власний капітал за рахунок внутрішнього джерела – величини нерозподіленого прибутку, який зростав на 2,3% в 2014 році та на 2,4% в 2015 році. Водночас статутний капітал залишався у незмінному обсязі у 2013-2015 рр. і становив 2033,0 тис. грн. При цьому керівництво підприємства залучало короткострокові кредити, обсяг яких зростав за 2013-2015 рр. від 1440,0 тис. грн. до 2500,0 тис. грн. Проте, частка короткострокових кредитів зменшується у величині позикових ресурсів від 31,3% до 9,2%.

2. Оцінюючи ділову активність підприємства, зроблено висновок, що вона є на низькому рівні в 2015 році, про що свідчить показник оборотності оборотних активів. Так, у 2013 році приблизно 11 разів оборотні активи змінювали свою форму, в 2014 році оборотні активи здійснили трохи більше 5 оборотів у чистій виручці від реалізації продукції. У 2015 році ще зменшується оборотність оборотних активів, і це свідчить, що оборотні засоби обернулись в діяльності підприємства лише 3,6 разів.

3. Коефіцієнт автономії в 2013-2014 рр. відповідає нормативному значенню, однак в 2015 році знижується на 0,28 і є нижчим від 0,5. Таким чином, підприємство є сильно залежним від своїх кредиторів та має високий ризик фінансових ускладнень. Значення коефіцієнта фінансової залежності

лежить в межах допустимих значень в 2013-2014 рр. (1,37-1,66), однак має тенденцію до погіршення в 2015 році до 3,09, що не відповідає нормі. У довгостроковій перспективі, так як і в короткостроковій підприємство не є фінансово стійким, оскільки в 2013-2014 рр. показник фінансової стійкості становить 2,71 і 1,50, що перевищує нормативне значення 0,75-0,9. Водночас в 2015 році значення цього показника знижується до 0,48, що зумовлено зростанням обсягів короткострокових зобов'язань у частині виданих векселів. Коефіцієнт фінансового ризику перебуває у допустимих межах в 2013-2014 рр. і становить 0,37-0,67, однак в 2015 році зростає до 2,09, що є негативним явищем та свідчить про зростання впливу фінансових ризиків на підприємство.

4. Доходи підприємства зростають в 2015 році на 46179,0 тис. грн. (на 72,4%), однак знижуються за 2013-2014 рр. на 16669,0 тис. грн. (на 20,7%). Доходи підприємства формуються в основному за рахунок чистого доходу від реалізації продукції. Однак в 2013 році мали місце інші операційні витрати, які становили 24,0 тис. грн. Відтак підприємство отримало доходи за 2013-2015 рр. лише від операційної діяльності, за іншими видами звичайної діяльності грошових надходжень не поступало.

5. Аналіз структури доходів показує, що основну частку доходів підприємства складають чистий дохід від реалізації продукції. При цьому в динаміці його частка зростає від 99,9% до 100%, що свідчить про те, що основну частку доходів на підприємстві формує виручка від продажу продукції. На другому місці за дольовою участю у формуванні доходів підприємства знаходяться інші операційні доходи, проте лише в 2013 році і складають мізерну частку 99,9%.

6. Протягом досліджуваних років спостерігаємо зменшення витрат ПАТ “Красненський комбінат хлібопродуктів” – на 16646,0 тис. грн. (на 20,8%) в 2014 році та їх зростання на 46164,0 тис. грн. (на 72,8%) в 2015 році. Зниження витрат в 2014 році було спричинене зменшенням собівартості продукції на 21,2% та адміністративних витрат на 38,2%. В 2015 році витрати зростали за рахунок зростання практично усіх статей витрат, окрім інших витрат, які не

здійснювалися у цьому році. Найбільш суттєвим протягом досліджуваних років було зростання собівартості реалізованої продукції.

7. Наявність у підприємства валового прибутку дозволяє припустити, що його продукція не є збитковою. Водночас спостерігається зростання валового прибутку від 1311,0 тис. грн. в 2013 році до 2247,0 тис. грн. в 2015, тобто майже у 2 рази. За 2014 рік останній зріс на 5,7%, а за 2015 ще на 62,1%. На етапі формування фінансових результатів від операційної діяльності в 2011 році спостерігаємо прибуток, який зростає від 342,0 тис. грн. в 2013 році до 662,0 тис. грн. в 2014 році (на 93,6%) та до 716,0 тис. грн. в 2015 році (на 8,1%). Формується на підприємстві і чистий прибуток, який знижується в 2013-2015 рр. від 277,0 тис. грн. до 254,0 тис. грн. (на 23 тис. грн.). Динаміку зміни чистого прибутку за досліджуваний період визначають зміни у витратах підприємства.

8. На основі отриманих значень коефіцієнтів вагомості була побудована модель визначення комплексної величини ефективності операційних витрат, яка характеризує залежність загальної ефективності операційних витрат від низки факторів (динаміки витратовіддачі, динаміки доходності та динаміки прибутковості поточних витрат, динаміки зарплатоємності). Значення комплексної величини ефективності операційних витрат на підприємстві становить 96,18%. Це означає, що за 2013-2015 рр. ефективність операційних витрат складає близько 100%. Значення інтегрального показника ефективності операційних менше за 100% наочно доводить, що керівництво підприємства не приділяє належної уваги питанням підвищення доходності та прибутковості витрат, більш економному витрачання всіх ресурсів у процесі операційної діяльності. З огляду на це, ПАТ “Красненський комбінат хлібопродуктів” рекомендовані заходи щодо оптимізації операційних витрат і підвищення раціональності формування і використання товарних запасів, трудових ресурсів і основних засобів, перегляду цінової політики тощо.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ І ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розвиток стратегічних напрямків управління доходами в контексті розробки фінансової стратегії підприємства

Проблема необхідності стратегічного управління фінансовою діяльністю підприємства в сучасній науковій літературі окреслена досить вичерпно, однак, на нашу думку, не в повному обсязі визначено перелік основних заходів упровадження фінансової стратегії, зміст деяких із них потребує узагальнення і систематизації. Виходячи з цього, вдосконалення системи заходів, що визначають фінансову стратегію діяльності підприємства, узагальнення та систематизація їхньої сутності є головною метою статті.

Стратегічне управління фінансовою діяльністю полягає у прогнозуванні напрямів фінансової діяльності та моделюванні параметрів фінансового розвитку підприємства на перспективу з урахуванням змін факторів зовнішнього фінансового середовища і кон'юнктури фінансового ринку [48].

Процес стратегічного управління фінансовою діяльністю включає такі основні етапи: стратегічний фінансовий аналіз; стратегічне фінансове планування; організація виконання стратегічних фінансових планів; реалізація фінансової стратегії; оцінка і контроль реалізації фінансової стратегії [49].

Головним завданням стратегічного управління фінансовою діяльністю є забезпечення стабільного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Виходячи з цього ознаками успішності реалізації процесу стратегічного управління фінансовою діяльністю підприємства є:

– планування та актуалізація стратегії і сценаріїв розвитку заздалегідь і на регулярній основі. Часто змішують поняття стратегічного і тактичного, а іноді й оперативного управління. Реакція на події не є стратегічним управлінням, незважаючи на важливість рішень, які доводиться приймати у стислі строки.

Один із найбільш відомих підходів до розробки ефективної стратегії управління заснований на використанні збалансованої системи показників. Цей підхід пов'язує управління результативністю підприємницької діяльності зі стратегічним управлінням. Наявність сценаріїв дозволяє більш гнучко і точно виконувати довгострокове планування;

– неприпустимість орієнтації на оперативні й тактичні переваги за рахунок стратегічних втрат. Згідно з Майклом Портером, одним із визначальних факторів успішної стратегії є її наполегливе, регулярне непохитне виконання [50]. При цьому слід пам'ятати про необхідність постійного вирівнювання підприємства за тактичних маневрів, повернення до довгострокових цілей;

– концентрація на власних сильних компетенціях, особливо у важкі часи. Здатність об'єктивно визначати і розвивати свої сильні сторони є основою успішної не тільки стратегії, а й підприємницької діяльності в цілому. У проблемний період надзвичайно важливо зберегти ядро компетенцій, не розгубити його під тиском кризових явищ;

– необхідність підкріплення стратегії операційними планами. Вони не обов'язково повинні бути детальними, але їх наявність є необхідною. До розробки таких планів слід залучати тих менеджерів, котрі будуть задіяні при реалізації того чи іншого сценарію [51].

Ключовим елементом процесу стратегічного управління фінансовою діяльністю підприємства є фінансова стратегія (рис. 3.1).

Фінансова стратегія представляє собою визначення довгострокової мети фінансової діяльності підприємства, вибір найбільш ефективних способів і шляхів їх досягнення [19]. Вона визначає поведінку підприємства на ринку, формує його ринкову позицію у прямій залежності від наявності фінансових ресурсів, методів та напрямів їх використання.

Отже, зазвичай під фінансовою стратегією підприємства розуміється система довгострокових пріоритетів, потрібних для досягнення поставлених цілей у рамках певної місії шляхом мобілізації, ефективного розподілу і

використання фінансових ресурсів підприємства. Крім того, фінансову стратегію можна розглядати як інструмент узгодження інтересів усіх суб'єктів господарювання економічної системи, в якій функціонує підприємство [52].

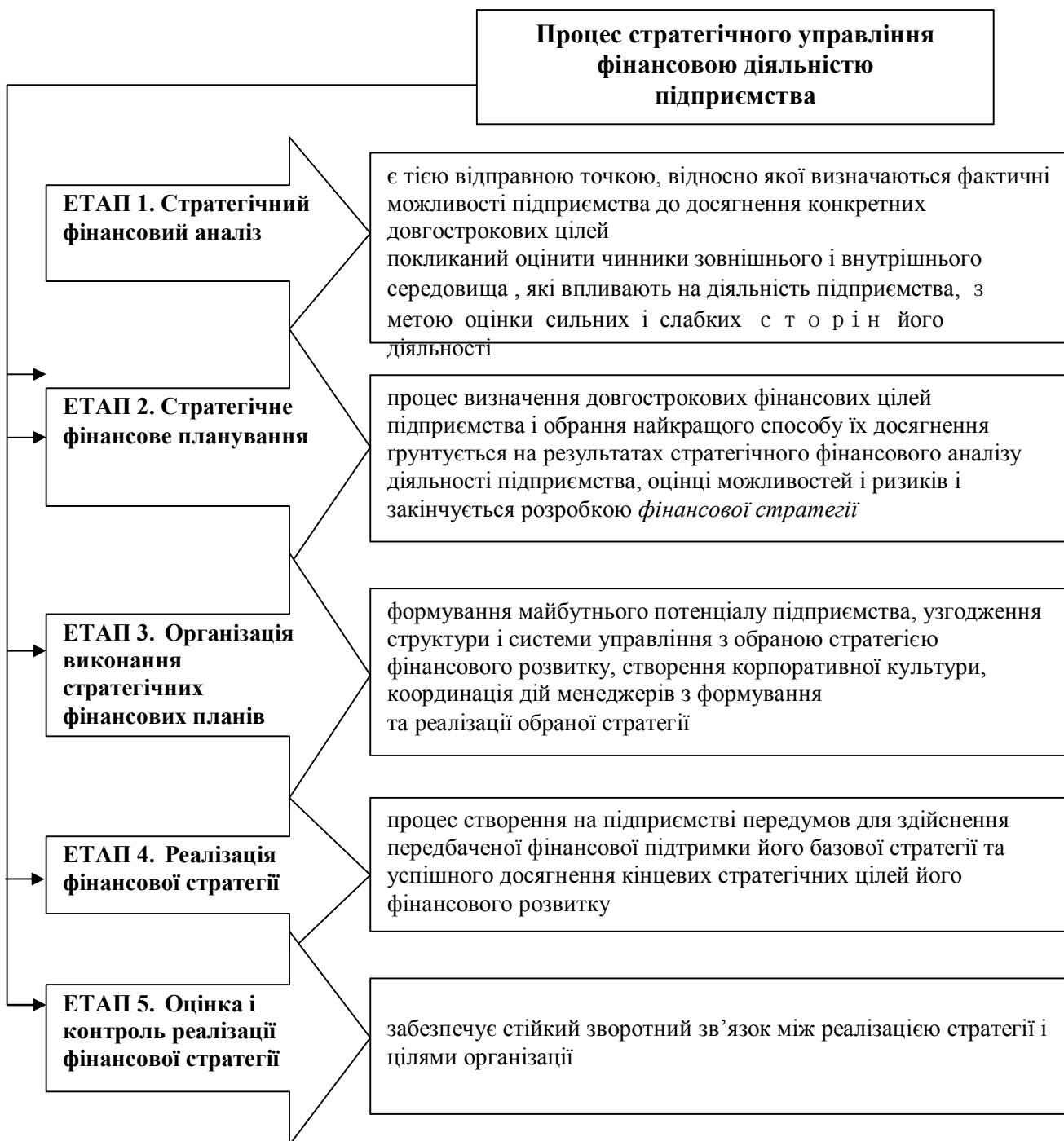


Рис. 3.1. Основні етапи розробки фінансової стратегії підприємства [53, с. 74]

Фінансова стратегія підприємства ґрунтується на системі заходів (рис. 3.2), необхідних для досягнення довгострокових фінансових цілей підприємства у процесі стратегічного управління його фінансовою діяльністю.



Рис. 3.2. Система основних заходів, що визначають фінансову стратегію підприємства [53, с.75]

Антикризове управління – це спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства.

Метою і головним завданням антикризового управління є передбачення, своєчасне розпізнавання та успішне розв’язання всіх проблем, пов’язаних з об’єктивним циклічним розвитком економіки і суб’єктивними факторами макро- та мікрорівня.

До стратегічних антикризових заходів відносять: аналіз та оцінку потенціалу підприємства, виробничих програм, інновацій та доходів; розробку концепції оздоровлення фінансової, маркетингової, технічної, управлінської та інвестиційної діяльності підприємства; розробку стратегічного плану заходів.

Бюджетування – процес планування майбутніх операцій підприємства та оформлення його результатів у формі системи бюджетів [54].

Наявність стратегічних планів зумовлює необхідність передбачення майбутніх витрат і способів їх покриття, тобто певного набору прогнозних

фінансових зведень, що демонструють, яким буде підприємство у стратегічній перспективі з фінансового погляду. Це означає, що мають бути розроблені стратегічні варіанти загальних видатків, виробництва, капіталовкладень тощо, які б передбачали потребу в ресурсах та орієнтували керівників підприємства на врахування обмежень при прийнятті управлінських рішень.

Отже, на рівні підприємства в межах стратегічного управління існує об'єктивна необхідність упровадження бюджетування, що відповідатиме за складання таких документів, як прогнози, програми і плани різних типів, на основі яких розробляють бюджети: збуту, виробництва, робочої сили, витрат на виробництво, постачання, адміністративних і фінансових витрат, грошових ресурсів, капіталовкладень та ін. Це можливо за умов, коли плани – це інструмент розвитку підприємства, а не документ, сформований для полегшення централізованого контролю і регулювання [32].

Контролінг – це система відносин і одночасно сукупність інструментів, що управляють діяльністю підприємства й орієнтують мислення працівників таким чином, щоб були досягнуті всі поставлені цілі [55].

Система контролінгу визначає набір показників, які характеризують зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, на відміну від фінансового обліку, який відстежує в основному внутрішні зміни в господарській діяльності, та управлінського, який також ураховує зміни всередині підприємства і, лише певною мірою, за його межами. Контролінг дозволяє підприємству адаптуватися до постійної зміни середовища та успішно виживати в умовах конкуренції, забезпечуючи інформаційно-аналітичну підтримку процесів прийняття управлінських рішень.

Фінансовий контролінг як одна з складових контролінгу являє собою регуляторну керуючу систему, яка координує взаємозв'язки між формуванням інформаційної бази, фінансовим аналізом, фінансовим плануванням та внутрішнім фінансовим контролем, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності підприємства, своєчасне виявлення відхилень фактичних її результатів від передбачених і

прийняття оперативних управлінських рішень, спрямованих на її нормалізацію [56, с. 144]. При цьому О.Р. Квасовський та Г.Й. Островська зазначають, що без такого дієвого інструменту як контролінг неможливо налагодити ефективне антикризове фінансове управління фірмою [57, с.99].

Стратегія цінової політики – це набір практичних методів і факторів, які використовуються підприємством з метою досягнення його цілей. Розробка стратегії цінової політики підприємства передбачає проведення низки робіт і розрахунків. Насамперед визначається оптимальна величина витрат на виробництво і збут продукції підприємства. По-друге, встановлюється цінність продукції підприємства для потенційних покупців і заходи щодо обґрунтування відповідності рівня цін і споживчих властивостей. По-третє, прогнозується величина обсягу продажів продукції чи частка ринку для підприємства, за якого виробництво буде найбільш прибутковим.

Процес розроблення цінової стратегії складається з трьох етапів:

- збирання вихідної інформації: оцінка витрат, уточнення фінансових цілей та маркетингової стратегії, виявлення потенційних покупців і конкурентів;
- стратегічний аналіз: фінансовий аналіз, сегментний аналіз ринку, аналіз конкуренції, оцінка впливу державного регулювання;
- формування стратегії: встановлення остаточної цінової стратегії.

Цінові стратегії надзвичайно різноманітні. Доцільність застосування кожної з них визначається, насамперед, цілями цінової політики, а також тим, які орієнтири ціноутворення обрало для себе підприємство: витрати виробництва і реалізації продукції, попит споживачів, цінова політика конкурентів [58].

Удосконалення технології виробництва є тим напрямом фінансової стратегії, який покликаний залучати інвестиції у виробництво, зважаючи на перспективу отримання прибутку в довгостроковій перспективі. Одночасно з цим заходи щодо вдосконалення технологій є дуже ризиковими.

Стратегія управління персоналом покликана створити колектив працівників підприємства, який має високі потенційні можливості щодо професійного розвитку. Головна мета, яка при цьому повинна бути досягнута, – забезпечення підприємства якісними трудовими ресурсами, адже саме від цього залежить ефективність як розробки, так і реалізації фінансової стратегії.

Оптимізація розподілу прибутку є інструментом регулювання економічного розвитку підприємства. Прибуток зазвичай розподіляється між резервним фондом, фондами нагромадження і споживання.

Оптимальність розподілу прибутку між цими фондами залежить від стратегічних фінансових цілей підприємства. Так, якщо підприємство планує розпочати стратегію прискореного зростання, то більшу частку прибутку йому слід відраховувати до фонду нагромадження. Якщо підприємство прогнозує кризові явища в економіці, то, розробляючи фінансову стратегію, воно надасть перевагу більшій частці резервних фондів при розподілі прибутку. Якщо ж підприємство просто планує утримувати наявні позиції на ринку, то більшу перевагу надасть фонду споживання.

Таким чином, стратегічне управління фінансовою діяльністю підприємства є необхідним у сучасних умовах господарювання, оскільки спрямоване на створення передумов успішної економічної діяльності. У свою чергу, стратегічне фінансове управління ґрунтується на фінансовій стратегії підприємства, яка являє собою систему заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей у рамках стратегічного управління фінансовою діяльністю. До таких заходів слід віднести антикризове управління, бюджетування, контролінг, стратегію цінової політики, удосконалення технології виробництва, стратегію управління персоналом і оптимізацію розподілу прибутку [53].

Розвиток ринкової економіки потребує від підприємств України раціонального і економічно обґрунтованого підходу до планування своєї діяльності, до визначення стратегії збільшення доходів підприємства, аналізу і оцінки отриманих результатів. Однією з найголовніших складових стратегії фінансової політики підприємства є політика максимізації дохідності.

Формування оптимального доходу підприємств у розмірах, необхідних для покриття його поточних витрат, сплати податків і отримання прибутку, що дає змогу забезпечити розширене відтворення, є необхідною умовою функціонування будь-якого суб'єкта господарювання.

Загалом, необхідно зазначити, що проблема стратегічного управління доходами підприємств ще не достатньо досліджена в сучасній вітчизняній економічній літературі. Не може бути прямо використаний і сучасний зарубіжний досвід такого управління через різні умови господарювання підприємств. Тому розроблення принципів і методів стратегічного управління доходами підприємств є досить актуальним завданням як для економічної теорії, так і для господарської практики.

Основою стратегічного управління доходами є розроблення стратегії їх розвитку. Це поняття сформульовано таким чином: "Стратегія розвитку доходів становить генеральний план підприємства, що визначає пріоритетні напрямки їх формування і розподілу у визначеному стратегічному періоді та способи забезпечення найбільш ефективного досягнення поставлених цілей" [13, с.120].

Основу стратегічного управління доходами підприємства становить розроблення стратегії їх розвитку, яку пропонується послідовно здійснювати за такими етапами: ретроспективний аналіз доходів; аналіз зовнішнього й внутрішнього середовищ формування доходів; визначення системи стратегічних цілей розвитку доходів; вибір стратегій їхнього розвитку; оцінка обраних стратегій; вибір інструментів реалізації обраних стратегій розвитку доходів.

Основу стратегічного аналізу становить визначення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що здійснюють найбільший вплив на формування доходів підприємства. У ході дослідження цих факторів запропоноване відповідне їх групування. Так, фактори зовнішнього середовища пропонується поділяти на такі групи: загальноекономічні; соціальні; ринкові; інші зовнішні фактори. Фактори внутрішнього середовища запропоновано поділяти на: фактори загального характеру, що визначають специфіку діяльності

підприємства; фактори, що характеризують виробничий потенціал підприємства; фактори, що характеризують фінансовий стан підприємства; фактори, що характеризують персонал підприємства.

У межах кожної групи визначені основні чинники, що здійснюють найбільший вплив на формування доходів підприємства.

Процес вибору стратегій розвитку доходів має базуватись на попередній розробці певних стратегічних альтернатив, що дають змогу досягти визначених цілей з урахуванням обмежень, які визначаються зовнішніми та внутрішніми факторами. Для цього пропонується типізувати стратегії за їх рівнями, характером впливу на розвиток підприємства, етапами стратегічного періоду тощо.

У роботі запропоновано підхід щодо вибору найбільш прийнятних стратегій розвитку доходів підприємств, виходячи із їхніх альтернативних варіантів й ознак рівня наближення до стратегічної мети.

Систематизація основних цілей стратегічного розвитку підприємств, визначення пріоритетності економічних цілей, дозволило трактувати основну мету управління фінансовими результатами як забезпечення необхідного їх розміру на кожному етапі формування. При цьому, під необхідним розуміється такий їх розмір, який дає змогу здійснювати поточні розрахунки підприємства, зберігаючи стабільний рівень платоспроможності, і, в остаточному підсумку, дістати чистий прибуток у розмірі, що відповідає загальним цілям розвитку підприємства [41, с. 6].

Оптимізація розвитку доходів підприємств передбачає ефективне використання такого інструменту управління ними як планування. З урахуванням специфіки хлібопекарської промисловості план доходів підприємства пропонується складати за такою системою основних показників:

а) сума валового доходу підприємства загалом, в т.ч.

- сума операційного доходу;
- сума інших операційних доходів;
- сума доходів від інвестиційної діяльності;

- сума доходів від фінансової діяльності;
- б) сума чистого доходу підприємства;
- в) сума маржинального доходу підприємства.

У ході дослідження для планування доходів підприємства запропонована система відповідних методів, яка в загальному вигляді показана у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Методи планування доходів на підприємствах [39, с. 18]

Назва методів планування доходів	Види доходів, що плануються цим методом	Умови застосування окремих методів планування
1. Метод прямого Розрахунку	Окремі види доходів, що входять до інших операційних, інвестиційних і фінансових доходів	Наявність необхідної первинної інформації, що має бути покладена в основу розрахунків
2. Економіко-статистичний метод	Всі види доходів	Використовується як допоміжний і лише на короткий плановий період
3. Метод розрахунків на основі середнього рівня торговельної надбавки	Операційний дохід	На підприємствах із стабільною структурою товарообігу і визначеною в узагальнюючих показниках ціновою політикою
4. Метод техніко-економічних розрахунків	Операційний дохід	Для підприємств з відносно вузьким товарно-груповим асортиментом, які мають сталі господарські зв'язки з партнерами і працюють на основі довгострокових контрактів з ними
5. Нормативний метод	Валовий або чистий дохід	На всіх підприємствах
6. Метод розрахунків на основі цільового прибутку	Валовий або чистий дохід	За сприятливими зовнішніми умовами господарської діяльності
7. Економіко-математичний метод	Валовий, чистий або маржинальний дохід	На великих підприємствах за умов високої кваліфікації виконавців і наявності необхідної інформації

Основним економічним важелем стратегічного управління операційним доходом підприємства хлібопекарської промисловості є розроблена ним цінова політика. Автор поділяє думку окремих фахівців, що на таких підприємствах об'єктом цінової політики є не загальна ціна товару, а лише один з її елементів – торговельна надбавка. Крім цього, вважаємо, що цінова політика є водночас механізмом реалізації як маркетингової, так і фінансової стратегії розвитку підприємства.

Цінова політика підприємства становить складову частину маркетингової та фінансової стратегії, що полягає у визначенні принципів та методів формування системи диференційованих рівнів торговельної надбавки та комісійної винагороди за оптово-посередницькі послуги у довгостроковому періоді, спрямованих на вирішення загальних цілей його економічного розвитку.

Отже, з метою підвищення результативності діяльності підприємства та його стратегічного розвитку у перспективі, виникає потреба у розробці стратегії управління підприємством, що спрямована на вдосконалення механізму формування та використання доходів. Управління доходами спрямоване на створення економічних умов, що забезпечують відшкодування постійних витрат підприємства, покриття змінних витрат, які залежать від обсягу реалізації продукції, повної і своєчасної сплати всіх видів податків, обов'язкових платежів та забезпечення отримання цільового прибутку.

3.2. Обґрунтування механізму прийняття стратегічних рішень щодо управління витратами підприємства

Для виживання і ефективного господарювання у конкурентному середовищі підприємствам необхідно мати адекватну систему управління, яка здатна забезпечити ефективність діяльності й адаптуватись до змін умов функціонування підприємства на ринку. Сучасний рівень розвитку підприємницького середовища зумовлює необхідність стратегічного

управління підприємств, яке визначає загальний напрям його розвитку, за умов впливу непередбачуваних подій і чинників.

Управління витратами, яке забезпечує ефективність діяльності, фінансову та економічну стійкість підприємства на ринку посідає особливе місце у системі стратегічного управління підприємством. В сучасних ринкових умовах майже на всіх вітчизняних підприємствах сформована така система управління, яка спрямована на забезпечення ефективності виробничих процесів, аналіз і використання факторів зниження витрат для покращення фінансових результатів діяльності. Однак, така система недостатньою мірою враховує вплив чинників зовнішнього ринкового середовища на рівень і поведінку витрат підприємства. Тож для вирішення цього питання особливу увагу варто звернути на визначення видів витрат та місця їх виникнення, для забезпечення стабільності і розвитку підприємства, а також досягнення його стратегічної мети.

Кожне підприємство обирає та формулює свої завдання розвитку. Обрана стратегія повинна носити довгостроковий характер і спрямовуватись на покращення результатів діяльності підприємства в конкурентному ринковому середовищі. Тобто, для того, щоб підприємство мало стрімкий розвиток на ринку, підвищувало свою конкурентоспроможність, насамперед, необхідно сформувати ефективну систему управління витратами, яка б забезпечила зниження витрат, і зростання рентабельності виробництва [59]. Тому, доцільно розкрити місце і роль стратегічного управління витратами у загальній системі стратегічного управління господарською діяльністю підприємства.

Керівники підприємств повинні реагувати на постійні зміни конкурентного середовища і вносити відповідні корективи у систему управління підприємством. Успішне управління підприємством може здійснюватись тільки за умови отримання інформації, необхідної для аналізу ситуацій, прийняття рішень і контролю за їх виконанням. У разі відсутності такої інформації керівники часто приймають рішення інтуїтивно, підвищуючи ризик прийняття неправильного рішення. Тож на сьогоднішній день існує

об'єктивна необхідність вдосконалення систем і методів стратегічного управління підприємством, зокрема управління витратами.

Чинники зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства зумовлюють також формування особливостей поточного управління на рівні виробництва, за видами продукції, за центрами відповідальності.

Перетворення в економіці України за останні п'ятнадцять років вплинули на розвиток стратегічного управління підприємством. Однак досвід практичної діяльності вітчизняних підприємств засвідчує, що значна частина підприємств не формує довгострокових стратегічних планів, і це є однією з причин виникнення фінансових проблем і навіть банкрутства цих підприємств [60].

Стратегічне управління господарською діяльністю підприємств має здійснюватись на основі управління основними видами його діяльності, охоплювати основні функції та об'єкти управління. Можна виділити основні напрямки управління за видами діяльності підприємства: управління формуванням і використанням матеріально-технічних ресурсів, управління виробництвом продукції, управління маркетингом і збутом, управління науково-дослідними розробками, управління формуванням і використанням фінансових ресурсів підприємства, управління персоналом.

До основних функцій можна зарахувати: планування і прогнозування, організація і регулювання, мотивування, контролювання, аналіз. Об'єктами управління є: інформаційні ресурси, матеріальні і технічні ресурси, персонал, фінансові ресурси, технологія виробництва, організаційна структура підприємства.

Управління витратами включає такі елементи:

- управління технологією виробництва;
- управлінням і формуванням ресурсів;
- управління структурою і асортиментом рівня конкурентоспроможності продукції;
- управління фінансовими ресурсами;

- управління організаційною структурою підприємства;
- управління інноваційною діяльністю;
- управління персоналом;
- управління інформаційними ресурсами.

Позитивний економічний ефект для подальшого розвитку підприємства принесе стратегічне управління через реалізацію своїх стратегій, які повинні відповідати меті і завданням підприємства.

Конкурентні переваги підприємства на ринку дають можливість ефективно вирішувати проблеми, що виникають і досягати встановленої мети.

Американський професор Гарвардської школи бізнесу М. Портер запропонував п'ять базових конкурентних стратегій, вибір яких залежить від конкурентної переваги, яку хоче отримати підприємство на ринку [61]:

- стратегія лідерства за витратами;
- стратегія широкої диференціації;
- стратегія оптимальних витрат;
- стратегія фокусування на низьких витратах;
- стратегія фокусування на диференціації.

Витрати є найважливішим фактором, на який спирається М. Портер у розробці і реалізації конкурентних стратегій. Аналіз структури витрат підприємства є одним з найважливіших інструментів стратегічного управління.

Стратегічне управління витратами – це система, яка включає у себе взаємопов'язані елементи управління (мета, завдання, планування, аналіз, комунікація, мотивація, контроль, оцінка, прийняття рішень), і спрямована на забезпечення реалізації стратегічних завдань підприємства в умовах динамічного і невизначеного підприємницького середовища, на основі оптимального використання існуючого потенціалу підприємства [62, с.79].

Забезпечення економічної ефективності підприємства, за умов впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на рівень і поведінку витрат є головною метою стратегічного управління витратами підприємства. Оскільки ці чинники можуть мати як позитивний, так і негативний вплив, то, перш за все необхідно провести

аналіз формування цінності (кінцевого продукту) для споживача та проаналізувати витрати на його створення. Такий аналіз дає змогу виявити шляхи економії або мінімізації чи оптимізації витрат.

Конкурентоспроможність підприємства за критерієм його результативності повинна забезпечити модель довгострокового стратегічного управління витратами підприємства. Вона реалізується на основі розробки багатоваріантної стратегії управління витратами залежно від зміни стану зовнішнього середовища

Для визначення стратегічної мети щодо управління витратами підприємства, насамперед, необхідно створити відповідну інформаційну базу.

Інформаційне забезпечення стратегічного управління має відповідати таким вимогам:

- достовірність і точність, відображення реальних даних;
- своєчасність формування бази даних для прийняття управлінських рішень;
- змістовність і повнота, тобто інформаційна база має містити достатню кількість показників для прийняття ефективних управлінських рішень;
- доступність для сприйняття, отримання, переробки даних;
- актуальність даних;
- відображення даних в єдиних одиницях вимірювання [60].

Аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, та особливостей їхнього впливу на досягнення стратегічної мети є важливим етапом розробки моделі стратегічного управління витратами. Чинники зовнішнього середовища впливають на формування довгострокових результатів діяльності підприємства. Підприємство на такі чинники, зазвичай, не може впливати або має незначний вплив. Існує така класифікація зовнішніх чинників: економічні, політичні, соціально-демографічні, технологічні, конкурентні та географічні. Ці чинники є взаємопов'язаними, і зміна одного з них може призвести до значних змін іншого.

Галузева структура, розміри та територіальне розміщення підприємства, а також якість управління підприємством можуть визначати рівень впливу зовнішніх чинників. Тому кожне підприємство має визначити, свій перелік чинників зовнішнього середовища, що здійснюють суттєвий вплив на діяльність підприємства і якими методами здійснювати їх дослідження та впливати на них.

Проведення аналізу результатів діяльності підприємства дає можливість визначити вплив внутрішніх чинників на підприємство. Перш за все необхідно визначити слабкі та сильні сторони підприємства, провести оцінку та прогноз внутрішніх характеристик та порівняти їх з параметрами підприємств-конкурентів, визначити конкурентні переваги, які в майбутньому повинні забезпечити підприємству ефективне функціонування та розвиток на ринку в умов динамічного та нестабільного оточення.

В сучасних умовах господарювання кожне підприємство існує у середовищі, де на його подальший розвиток позитивно чи негативно впливають. Чинники зовнішнього середовища можуть як сприяти можливостям розвитку підприємства, так і створювати певні загрози. Чинники внутрішнього середовища відображають переваги або недоліки (сильні або слабкі сторони) діяльності підприємства. Тому, створення стратегічного балансу (рівноваги), як поєднання позитивних так і негативних чинників впливу на функціонування підприємства є основним завданням стратегічного управління. Складання стратегічного балансу шляхом аналізу середовища вирішується за допомогою методу SWOT.

Метод аналізу SWOT передбачає виявлення слабких та сильних сторін (можливостей або загроз) підприємства, а також встановлення зв'язків між ними. Цю інформацію необхідно враховувати для формування стратегії підприємства [63].

Формування цінності (кінцевого продукту) для споживача та аналіз витрат на його створення, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд [64] пропонують визначити на основі ланцюжку витрат, який на їхню думку складається з:

витрат постачальників, витрат виробничо-господарської діяльності підприємства, витрат каналів збуту та маркетингових витрат, витрат на споживання продукту. Ланцюжок витрат свідчить, що конкурентна стратегія розвитку підприємства залежить не тільки від внутрішніх витрат, але і від зовнішніх (наприклад, витрат постачальників).

Стратегічне управління витратами підприємства є одним з важливих шляхів забезпечення розвитку підприємства та конкурентоспроможності його продукції на ринку. Управління витратами можна визначити як взаємопов'язаний комплекс робіт, які формують і впливають на процес виникнення і поведінку витрат під час здійснення господарської діяльності і спрямовані на досягнення оптимального рівня витрат в усіх підсистемах підприємства за виконання в них будь-яких робіт [62].

Характерною особливістю стратегічного управління витратами є досягнення певної мети. У системі управління витратами особливу увагу необхідно приділити аналітичному блоку і блоку прийняття рішень.

При прийнятті рішень враховуються як керовані, так і некеровані змінні (чинники). Перші знаходяться у розпорядженні суб'єкта управління (СУ) і перш за все, характеризують способи використання ресурсів для досягнення поставлених цілей. Другі характеризують задані зовнішні і внутрішні умови управління, що не є інструментом при прийнятті рішень, але здійснюють сильний вплив на вибір рішення.

З врахуванням викладеного для індивідуального СУ, завдання організації механізму прийняття рішень можуть бути записані в наступному вигляді:

$$\langle \text{ППС}, T, P \mid C_{\partial}, G, \text{Ц}, O, A, K, f, A^* \rangle \quad (3.1)$$

де зліва від вертикальної межі розташовані символи, відомі, що описують, а справа невідомі елементи завдання:

ППС - початкова проблемна ситуація;

T - час для прийняття рішення;

P - необхідні для прийняття рішення ресурси;

C_∂ - визначена проблемна ситуація;

$\Gamma = (\Gamma_1, \dots, \Gamma_n)$ — безліч припущень (гіпотез) про розвиток ситуації в майбутньому, як окремий випадок може використовуватися одне припущення;

$\mathcal{C} = (\mathcal{C}_1, \dots, \mathcal{C}_m)$ — безліч цілей, на досягнення яких направлено рішення, як окремий випадок, рішення може бути направлене на досягнення однієї мети;

$O = (O_1, \dots, O_l)$ — безліч обмежень;

$A = (A_1, \dots, A_r)$ — безліч альтернативних варіантів рішення (як мінімум - два);

$K = (K_1, \dots, K_p)$ — безліч критеріїв вибору якнайкращого рішення, як окремий випадок може використовуватися один критерій:

f - функція переваги СУ, що включає як об'єктивні критерії з безлічі K , так і особисті суб'єктивні переваги СУ;

A^* - оптимальне рішення.

У ряді випадків час і ресурси на прийняття рішення можуть бути невідомі і підлягають визначенню самим СУ і системними аналітиками. Тоді формула (3.1) виглядатиме таким чином:

$\langle \text{ППС} \mid C_0, T, P, \Gamma, \mathcal{C}, O, A, K, f, A^* \rangle$.

Що ж до проблемної ситуації, то, якщо початкова проблемна ситуація (ППС) визначена з рівнем конкретності, достатнім для прийняття рішення, її довизначення не потрібне, і C_0 тоді праворуч від вертикальної межі відсутній.

$\langle \text{ППС}, T, P \mid \Gamma, \mathcal{C}, O, A, K, f, A^* \rangle$

Ресурси, необхідні для реалізації окремих варіантів рішень, входять в безліч обмежень. Крім того, вони враховуються в безлічі K як один з основних критеріїв.

Під проблемою прийняття рішень в управлінні операційними витратами підприємства розуміється різниця між фактичним і бажаним достатком об'єкту прийняття рішення. Проблема завжди пов'язана з певними умовами і причинами її виникнення, які узагальнено називають ситуацією. Сукупність проблеми і ситуації утворює проблемну ситуацію. Початкова проблемна ситуація описується змістовно і, якщо це можливо, сукупністю кількісних

характеристик. Опис проблемної ситуації повинен закінчуватися коротким змістовним формулюванням проблеми, яку необхідно вирішити.

Залежно від характеру завдання час на прийняття рішення T може складати секунди або годинник, що характерний для термінових або оперативних завдань, і набагато більший період часу — для нетермінових або стратегічних завдань. Час, що розташовується, суттєво впливає на можливості отримання повної і достовірної інформації про проблемну ситуацію і всебічного обґрунтування варіантів рішень і наслідків від їх реалізації.

Як ресурси P для знаходження оптимального рішення (але не його реалізації) можуть використовуватися: знання і досвід СУ, системних аналітиків і експертів; науково-технічний і інформаційний потенціал організації, де готується рішення, і тому подібне.

На початковій стадії прийняття рішення початкова проблемна ситуація може бути визначена не повністю. Це може бути обумовлено різними чинниками, наприклад неповнотою інформації, недостатньою аналітичною спрацьованістю початкової проблеми. У цих умовах необхідним є визначення початкової проблемної ситуації і доведення її до рівня конкретності, достатнього для подальших дій з прийняття рішення.

Безліч припущень (гіпотез) про розвиток ситуації в майбутньому характеризує невизначеність багатьох чинників, зовнішніх і внутрішніх умов реалізації рішення, що приймається.

У випадках, коли невизначеність щодо розвитку проблемної ситуації відсутня, відпадає необхідність формування безлічі припущень. Для чіткого визначення варіантів усунення проблемної ситуації необхідно сформулювати безліч цілей $C = (C_1, \dots, C_m)$. Реальні завдання, як правило, багатоцільові, і лише в окремих випадках може формулюватися єдина мета. Крім того, навіть єдина мета може бути розбита на окремі цілі.

Реалізація рішення завжди здійснюється в умовах різних обмежень: фінансових, матеріальних, кадрових, правових тощо. Тому необхідно чітко

сформулювати безліч обмежень $O = (O_1, \dots, O_l)$, які повинні враховуватися при прийнятті рішення в конкретній проблемній ситуації.

Для досягнення безлічі цілей формується безліч альтернативних варіантів рішень $A = (A_1, \dots, A_r)$. з яких має бути вибране єдине оптимальне або прийнятне рішення A^* . У безліч можливих рішень може включатися і рішення про бездіяльність, при якій зберігається проблемна ситуація. Рішення описуються змістовно і формально – набором певних характеристик, в число яких обов'язково включаються також ресурсні характеристики.

Безліч критеріїв $K = (K_1, \dots, K_p)$ використовується для оцінки варіантів рішень з досягнення цілей в умовах вибраної ситуації і їх рангування за пріоритетами. З допомогою K можна отримати абсолютну або відносну оцінку рішень. Абсолютна оцінка рішень може бути вироблена лише в приватних і вельми рідких випадках.

Тому в переважній більшості реальних завдань в управлінні витратами вдається здійснити лише порівняльну оцінку рішень. Ця оцінка може носити якісний характер, тоді всі альтернативні варіанти рішень просто упорядковуються за інтегральною критерійною оцінкою, або кількісний характер, тоді можна порівнювати, на скільки або в скільки разів одне рішення краще за інше. В результаті такої оцінки системні аналітики здійснюють попередній вибір кращого рішення — A_n^* .

Вибір остаточного якнайкращого рішення A^* проводиться СУ на основі функції переваги f . Оскільки функція переваги може відображати суб'єктивні думки СУ, то досить часто $A^* = A_n^*$.

Підсумовуючи викладене, завдання прийняття рішення індивідуальним СУ можна коротко сформулювати таким чином. В умовах проблемної ситуації ІПС, часу T і ресурсів P , що розташовуються, необхідно визначити ситуацію, отримавши C_0 , сформулювати безліч цілей C , обмежень O , альтернативних рішень A , провести оцінку рішень і знайти оптимальне рішення A^* з безлічі A , керуючись сформульованими критеріями вибору K і функцією переваги СУ f . Функція переваги характеризує індивідуальні особливості СУ, його інтереси.

Аналітично ця функція може бути виражена лише з точки зору рівня оптимізму СУ. Думка СУ щодо якнайкращого рішення може не збігатися з думкою системних аналітиків.

Для групового (колективного) СУ завдання прийняття рішення записується у вигляді:

$$\langle \text{ППС}, T, P \mid C_d, \text{Ц}, O, A, K, F(f), A^*, L, Y^* \rangle. \quad (3.2)$$

де ППС, T , P , C_d , Ц , O , A , K , A^* - ті ж самі символи, що і в завданні для індивідуального СУ; $F(f)$ — функція групової переваги, залежна від вектора індивідуальних переваг членів групи прийняття рішень $f = (f_1, \dots, f_d)$, тут d — кількість членів в групі. Символ L в (3.2) означає принцип узгодження індивідуальних переваг для формування групової переваги, а Y^* - погоджене оптимальне рішення, що задовольняє групову перевагу. Принципами узгодження індивідуальних переваг, утворюючих групову перевагу, є, наприклад, принципи більшості голосів, двох третин голосів. Вибір групового рішення багато в чому залежить від організації колективного обговорення даного питання (відкрите або закрите голосування, лад надання слова учасникам обговорення, наявність коаліцій серед учасників обговорення тощо).

Таким чином, завдання прийняття рішень груповим СУ формулюється таким чином.

В умовах проблемної ситуації ППС, часу T і ресурсів P , що розташовується, необхідно до визначити ситуацію, отримавши C_d , сформулювати безліч цілей Ц , обмежень O , альтернативних варіантів рішень A , провести оцінку варіантів рішень і знайти оптимальне рішення A^* з безлічі A , керуючись сформульованими критеріями вибору K , провести індивідуальну оцінку переваг рішень окремих СУ, побудувати групову функцію переваги $F(f)$ на основі вибраного принципу узгодження L і знайти оптимальне рішення Y^* , що задовольняє групову перевагу.

Зміст завдання прийняття рішень дозволяє сформулювати ряд тверджень, що характеризують особливості управлінських рішень.

По-перше, невідомі елементи завдання: ситуації, цілі, обмеження, варіанти рішення, переваги – мають перш за все змістовний характер і лише частково визначаються кількісними характеристиками. Кількість невідомих елементів завдання суттєво більша від кількості відомих.

По-друге, визначення невідомих елементів завдання і кінець кінцем знаходження якнайкращого рішення не можуть бути формалізовані, оскільки не існує методів і алгоритмів, що дозволяють, наприклад, сформулювати цілі, критерії, варіанти рішення.

По-третє, елементи завдання описуються характеристиками, частка з яких може бути виміряна об'єктивно, а для іншої частки можливо лише суб'єктивний вимір (наприклад, пріоритети цілей, переваги критеріїв і варіантів рішень).

По-четверте, у багатьох випадках доводиться вирішувати задачу прийняття рішень в умовах невизначеності, обумовленої неповним описом проблемної ситуації і неможливістю досить точної оцінки інших елементів рішення, очікуваних наслідків вирішеного. У цих випадках поряд з логічним мисленням важливе значення має інтуїція СУ.

По-п'яте, рішення, що приймаються, можуть безпосередньо зачіпати інтереси СУ і системних аналітиків. Тому їх інтереси, мотиви поведінки впливають на вибір рішення.

Перераховані особливості підкреслюють різницю завдання прийняття управлінського рішення від чисто математичного завдання знаходження оптимального рішення.

Завдання знаходження якнайкращого варіанту поділяється на дві частини. Перше завдання полягає в тому, як з безлічі можливих варіантів відібрати допустимі (домінуючі, раціональні), а друга – в тому, як з порівняно невеликої кількості допустимих варіантів вибрати якнайкращий.

При вирішенні досить складних завдань на основі одних кількісних розрахунків часто важко виробити однозначні рекомендації про перевагу однієї альтернативи всім іншим. Можливе виділення групи допустимих, переважних альтернатив, отриманих, скажімо, на основі оптимізації по Парето [53, с.148].

Оцінка альтернатив з боку ЛПП проводиться різними методами. Причому, роблячи висновок про вибір того або іншого варіанту рішення, СУ може враховувати додаткові факти і моменти, не враховані системними аналітиками, виходячи зі своєї переваги. Перевага – це інтегральна оцінка якості рішень, заснована на об'єктивному аналізі, здійсненому системними аналітиками, і суб'єктивному розумінні цінності, ефективності варіантів рішень з боку СУ.

Системним аналітикам рекомендується представити СУ опису декілька варіантів рішень з вказівкою їх плюсів і мінусів, з виділенням якнайкращого варіанту.

Таким чином, спільне використання інтуїції, досвіду роботи керівника і методів аналізу, якими володіють фахівці, дає можливість якнайповніше врахувати всі аспекти даної проблеми. По суті, результати аналізу слід розглядати як один з видів інформації, необхідної керівникові для прийняття рішення.

Вважаємо, що запропонований алгоритм процесу прийняття рішення є універсальним. Проте в різних школах управління приділяється різна увага окремим етапам даного процесу, використанню конкретних методів обґрунтування рішення. Так з даних позицій можна говорити про особливості японської школи управління від західної. У японській школі набагато більший акцент робиться на визначення проблеми – чи варто нею взагалі займатися? Для обговорення проблеми і узгодження залучається велике коло осіб – від керівника фірми до рядового співробітника. Таким чином, японці зосереджують увагу на суттєві питання, що вимагають вирішення, а не на можливих варіантах рішення, вибір яких передбачає зіткнення точок зору тих, хто готує і приймає рішення. При ухваленні рішення не повинно бути переможців і переможених. Японський підхід до прийняття рішень вимагає часу, якого на Заході завжди не вистачає. Проте, коли проблема визначена, дії здійснюються з вражаючою швидкістю, набагато швидше, ніж на Заході. Японський підхід передбачає відкладання принципових рішень до того часу, коли всі чинники рішення

розглядаються керівником, на якого буде покладено відповідальність за виконання рішення.

Модель управління операційними витратами підприємства, що розробляється, повинна враховувати, як зарубіжний досвід, так і вітчизняні особливості економічного і соціального розвитку. Практика показує, що лише гармонійне поєднання світового досвіду з національними особливостями може дати позитивний результат.

Суттю вироблення управлінських дій на будь-якому рівні є виявлення відхилень системи від норми, які перешкоджають досягненню мети управління.

Відхилення параметрів системи від норми утворюється за рахунок дії зовнішнього і внутрішнього середовища. Без відхилення немає інформації, а отже, і процесу управління (рис. 3.3).

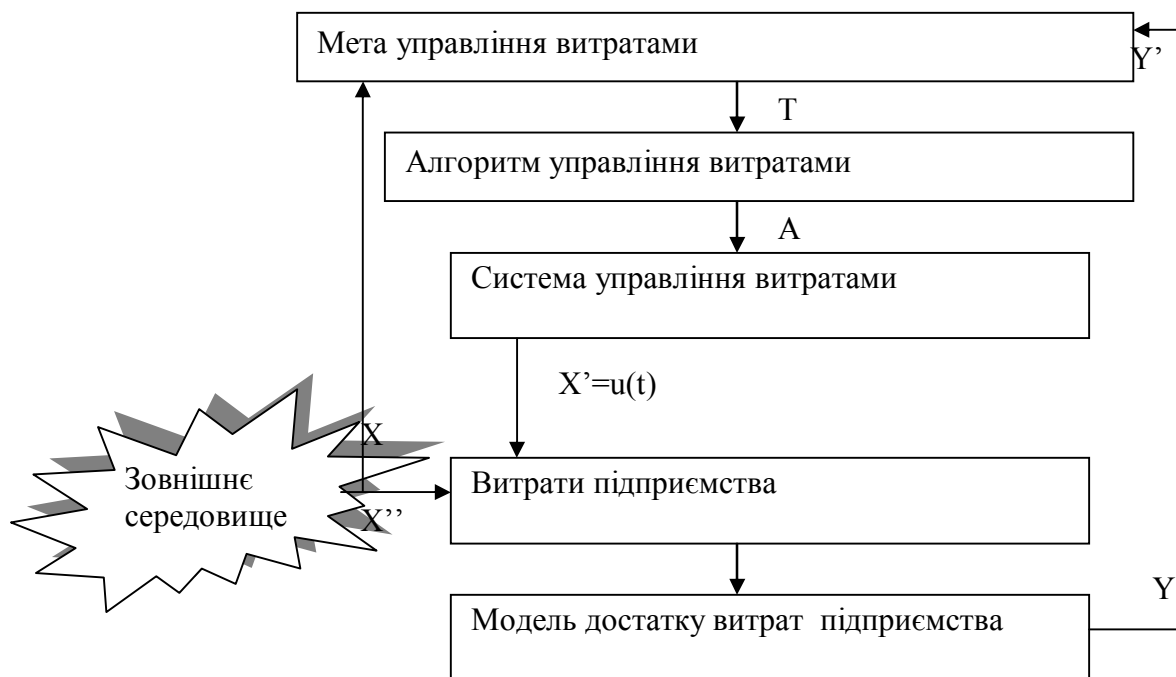


Рис. 3.3. Схема вироблення дії, що управляє витратами

Схема вироблення управлінських дій включає складові:

$u(f) - x''$ — управлінська дія;

X'' - некерована, але контрольована складова дії середовища;

Y' - інформація про достаток об'єкту управління, доступна органу, що управляє.

Природно, що Y' це частка інформації, що міститься в Y , тобто $Y' \in Y$. Для синтезу управління (дії, що управляє) необхідно перш за все визначити мету T , тобто те, до чого повинен «прагнути» орган, що управляє. Проте цього мало, необхідно ще мати алгоритм управління A , який вказує, як досягти цієї мети. Елементи (рис. 3.3) можуть бути визначені повністю лише за наявності моделі об'єкту управління.

Дійсно, мета T визначає вимоги, виконання яких забезпечується і організацією дії X' , що управляє, за допомогою алгоритму A , і збором інформації по каналу Y' . Не знаючи, як X' і X'' впливають на достаток B , тобто не маючи моделі $T = F(X', X'')$, не можна визначити дію, що управляє (управління) $u(t) = X'$, за допомогою якої можна добитися мети T . Природно, алгоритм A роботи органу управління залежить від об'єкту управління. Очевидно, що і організація каналів зв'язку між органом управління і об'єктом управління істотно підкоряється структурі об'єкту управління. Тому синтез системи управління неможливий без моделі об'єкту управління.

В процесі функціонування системи управління модель об'єкту управління також необхідна. Без неї не може працювати алгоритм управління. Система, що формує дії $u(t)$, які управляють, називається системою управління операційними витратами.

На процес вироблення і здійснення управлінських дій робить вплив зовнішнє середовище. Реально як зовнішнє середовище можуть виступати ресурси, що виділяються для досягнення мети управління. Вплив зовнішнього середовища може бути відомим, випадковим (невідомим, непередбаченим) або невизначеним (невідомим і непередбачуваним).

Практично неможливо зараз представити складну економічну систему без інформаційних зв'язків. Для забезпечення оптимального функціонування підприємств потрібне постійне вдосконалення інформації. Без інформаційного забезпечення ретроспективного, поточного і перспективного аналізу практично неможливе вироблення оптимальних управлінських рішень, тобто механізм управління операційними витратами повинен включати розвинену

інформаційну систему. В зв'язку з цим проблема науково розробленої нормативно-інформаційної бази аналізу операційних витрат залишається актуальною.

Інформаційна база витрат включає велику кількість інформації: первинної і вторинної, документованої і недокументованої. Потреба в інформації визначається її призначенням і цільовим використанням. Якісна сторона інформації, необхідної і достатньої для аналізу операційних витрат, повинна відповідати певним вимогам.

Інформація, яка використовується в аналізі поточних витрат, різноманітна за складом (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Інформаційне забезпечення аналізу поточних витрат

Класифікатор інформації	Найменування інформаційних джерел
Планова і нормативно – довідкова інформація	<ul style="list-style-type: none"> - планові завдання витрат звернення (кошториси) - фактичні дані за попередні періоди; - норми матеріальних і трудових витрат; - тарифи, ставки, розцінки; - інша інформація
Облікова інформація	<ul style="list-style-type: none"> - дані бухгалтерського обліку; - дані статистичного обліку; - дані оперативного обліку
Фінансова звітність	<ul style="list-style-type: none"> - баланс (звіт про фінансовий стан); - звіт про фінансові результати; - записка пояснення до річного звіту
Позаоблікова інформація	<ul style="list-style-type: none"> - державні закони, укази президента, постанови КМУ, постанови місцевих органів влади; - акти аудиторських перевірок; - матеріали перевірок податковими органами; - матеріали вивчення передового досвіду; - інша інформація

Основу інформаційного забезпечення складають дані бухгалтерського обліку. Необхідним і найбільш значимим інформаційним джерелом аналізу поточних витрат є фінансова звітність, дані аналітичного обліку.

В процесі економічного аналізу витрат підприємства використовуються матеріали інвентаризацій товарно-матеріальних цінностей, первинні бухгалтерські документи (відомості нарахування заробітної плати, інвентаризаційні описи і так далі), інші оперативні матеріали.

В процесі економічного аналізу витрат застосовується великий масив нормативно-довідкової інформації: норми і нормативи, ставки, тарифи.

Аналіз достатку автоматизації управління витратами на вітчизняних підприємствах показує, що в основному вона стосується розрахунків з планування прямих витрат (трудових і матеріальних), а також бухгалтерського обліку витрат на реалізацію товарів. Нормування, планування, облік і розподіл непрямих витрат автоматизовані головним чином на завершальній стадії і базуються на попередніх укрупнених нормативних розрахунках. Слід зазначити також недостатнє впровадження нормативного методу обліку витрат («стандарт-кост»), оскільки ввести його можливо лише з використанням засобів обчислювальної техніки.

У зв'язку з недостатнім рівнем автоматизації первинного оперативного обліку витрат, формування і ведення нормативної бази, її локальність, нестиківкою управлінського і бухгалтерського обліку, вибором облікових одиниць і точністю, оперативно контролювати і регулювати рівень витрат дуже важко. Необхідно також, щоб розрахунки, потрібні для управління витратами, були включені в спільну інформаційну, програмну, технічну і організаційну систему управління підприємством.

Все сказане дозволяє зробити висновок про актуальність підвищення рівня автоматизації при управлінні витратами на базі використання сучасних технічних засобів збору, передачі, накопичення, обробки і використання інформації на всіх стадіях життєвого циклу товару (послуги).

Комп'ютеризація управління витратами повинна базуватися на наступних принципах:

- системний підхід – взаємозв'язок всіх розрахунків з прогнозування, планування, обліку, калькуляції і регулювання рівня витрат, зв'язок і взаємодія з іншими підсистемами управління підприємства, з іншими суб'єктами по вертикалі;

- комплексність системи – максимальне охоплення комп'ютеризацією всіх операцій з формування, збору, передачі, накопичення, обробки, відображення і використання інформації (всі завдання повинні знаходитися в нерозривному тимчасовому, змістовному, технічному, програмному і інформаційному зв'язку один з одним і представляти в своїй сукупності замкнуту систему управління витратами на всіх стадіях життєвого циклу, розподілену за рівнями, пов'язану з вхідними і вихідними інформаційними каналами, з іншими системами або підсистемами по горизонталі і вертикалі);

- якісне поліпшення системи прогнозування, обліку і калькуляції – зміна методології формування і розподілу витрат на продукцію, що випускається (у розрізі обґрунтування рівня і збільшення частки витрат, що відносяться на собівартість продукції); забезпечення працівників сфери управління точною і оперативною інформацією про достаток витрат і відхилення їх від планових (нормативних); вироблення варіантів управлінських рішень з аналізом результатів їх реалізації;

- методологічна, інформаційна, технічна і програмна єдність або сумісність за всіма рівнями управління із системою управління підприємством в цілому, з регіональними і іншими системами управління;

- охоплення всіх рівнів виробництва і управління, всіх місць здійснення витрат з розподілом управлінської інформації про витрати за рівнями;

- забезпечення прийому інформації від людей, технічних засобів усередині системи і з інших систем, передачі (введення) інформації в ту або іншу обчислювальну систему, обробки, накопичення інформації, відображення її у вигляді друкарського документа;

- оперативність, надійність, безвідмовність функціонування системи протягом заданого проміжку часу;

- раціонального перерозподілу функціонального навантаження між людиною і технічними засобами при виконанні трудомістких і багатоваріантних розрахунків з видачею рекомендацій (варіантів) з прийняття рішень (пріоритет у виборі остаточного рішення залишається за людиною).

Таким чином, автоматизована система управління витратами ефективна як власна система (внутрішній системний ефект) і як головна, оцінююча і регулююча складова всієї системи управління підприємством.

Висновки до розділу 3

1. Головним завданням стратегічного управління фінансовою діяльністю є забезпечення стабільного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Ключовим елементом процесу стратегічного управління фінансовою діяльністю підприємства є фінансова стратегія як система довгострокових пріоритетів, потрібних для досягнення поставлених цілей у рамках певної місії шляхом мобілізації, ефективного розподілу і використання фінансових ресурсів підприємства. Крім того, фінансову стратегію можна розглядати як інструмент узгодження інтересів усіх суб'єктів господарювання економічної системи, в якій функціонує підприємство.

2. Охарактеризовано основні етапи стратегічного фінансового управління на підприємстві та систему заходів, що визначають фінансову стратегію підприємства. До таких заходів слід віднести антикризове управління, бюджетування, контролінг, стратегію цінової політики, удосконалення технології виробництва, стратегію управління персоналом і оптимізацію розподілу прибутку.

3. Зазначено, що основу стратегічного управління доходами підприємства становить розроблення стратегії їх розвитку, яку пропонується послідовно здійснювати за такими етапами: ретроспективний аналіз доходів;

аналіз зовнішнього й внутрішнього середовищ формування доходів; визначення системи стратегічних цілей розвитку доходів; вибір стратегій їхнього розвитку; оцінка обраних стратегій; вибір інструментів реалізації обраних стратегій розвитку доходів. У ході дослідження для планування доходів підприємства запропонована система відповідних методів.

4. Управління витратами, яке забезпечує ефективність діяльності, фінансову та економічну стійкість підприємства на ринку посідає особливе місце у системі стратегічного управління підприємством. Стратегічне управління витратами – це система, яка включає у себе взаємопов'язані елементи управління (мета, завдання, планування, аналіз, комунікація, мотивація, контроль, оцінка, прийняття рішень), і спрямована на забезпечення реалізації стратегічних завдання підприємства в умовах динамічного і невизначеного підприємницького середовища, на основі оптимального використання існуючого потенціалу підприємства.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоноване нове вирішення завдання щодо розробки стратегії і тактики управління доходами і витратами підприємств. Основні наукові та прикладні рекомендації, що одержані в результаті дослідження, полягають у такому.

1. Дохідність підприємства є одним із найголовніших показників, які відображають його фінансовий стан та визначають мету підприємницької діяльності. В економічній літературі відсутнє єдине загальноприйняте визначення доходу підприємства. Враховуючи різні підходи авторів до трактування доходу підприємства, запропоновано таке його визначення: дохід підприємства – це надходження, одержані внаслідок його господарської діяльності за певний період часу у вигляді конкретних економічних вигод, отриманих внаслідок використання в господарському процесі залучених для цього економічних ресурсів в умовах прийняттого рівня підприємницького ризику. Запропонована класифікація доходів підприємства.

2. Під витратами слід розуміти зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів чи збільшення зобов'язань, яке зумовлює скорочення власного капіталу. При цьому, витрати характеризують у грошовій, матеріальній і нематеріальній формах вартісну оцінку операційної, інвестиційної та фінансової видів діяльності. Запропоновано класифікацію витрат, що дасть змогу підвищити ефективність управління ними; посилити контроль їх споживання; виявити резерви підвищення результативності діяльності; вдосконалити організацію та методичку обліку витрат на підприємстві.

3. В умовах ринку основу для якісних змін всієї системи управління підприємством, у тому числі формування і використання доходів, може створити лише його спрямованість на стратегічну перспективу. Визначено, що найбільш поширеними підходами до управління доходами підприємства є підходи з позиції максимізації їх обсягу або рівня. Досліджено управління доходами за центрами відповідальності, що здійснюється за принципом

визнання зон індивідуальної відповідальності, як це зафіксовано в організаційній структурі підприємства.

4. Систематизація основних цілей розробки стратегій підприємств, визначення пріоритетності економічних цілей дозволили трактувати основну мету управління доходами підприємств як забезпечення необхідного їх розміру на кожному етапі формування. При цьому, у процесі стратегічного управління доходами мета отримання прибутку є найбільш глибокою за впливом на забезпечення ефективного розвитку підприємства. Втім, основним орієнтиром в управлінні має бути не максимальний прибуток, а забезпечення досягнення цільового його розміру. У цьому випадку процес управління формуванням і розподілом доходів підприємства завжди буде узгоджений із загальними стратегічними цілями розвитку. Досліджено вплив внутрішніх та зовнішніх чинників при прийнятті управлінських рішень щодо формування доходів підприємства. Охарактеризовано основні теоретико-методичні засади стратегічного управління доходами підприємства.

5. Констатовано, що при розробці механізму управління витратами необхідно покладатися на такі положення: аналіз ефективності витрат, що передбачає ретельне вивчення впливу багаточисельних факторів, що впливають один на одного і що впливають в умовах змінного зовнішнього середовища; традиційні методи оптимізації; потрібний механізм, що дозволяє суб'єктові управління оцінювати конкретну ситуацію і порівнювати її з певним еталоном, для визначення напрямлення дії, що управляє; такий механізм може бути заснований на моделях, що показують взаємодію поточних витрат і основних чинників, що впливають на них; моделі мають бути універсальними, причому, не лише в сенсі використання їх на різних підприємствах без якої-небудь адаптації, але і в сенсі організації різних підходів до завдання переліку початкових і результатних даних і однотипного вирішення поставленої проблеми.

6. Проведено детальний аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ “Красненський комбінат хлібопродуктів” загалом та діючу практику управління

його доходами і витратами. Позитивною особливістю діяльності ПАТ “Красненський комбінат хлібопродуктів” є збільшення власного капіталу в 2014 році на 24,0% та на 89,5% у 2015 році, що пов’язано із прибутковою діяльністю підприємства у 2014 та 2015 роках, яка призвела до збільшення величини нерозподіленого прибутку (на 236,0 тис. грн. та 254,0 тис. грн.) і тим самим до збільшення обсягів власного капіталу. Якщо оцінювати ділову активність підприємства, то варто говорити, що вона є на низькому рівні в 2015 році, про що свідчить показник оборотності оборотних активів. Так, у 2013 році приблизно 11 разів оборотні активи змінювали свою форму, в 2014 році оборотні активи здійснили трохи більше 5 оборотів у чистій виручці від реалізації продукції. У 2015 році ще зменшується оборотність оборотних активів, і це свідчить, що оборотні засоби обернулись в діяльності підприємства лише 3,6 разів.

7. У довгостроковій перспективі, так як і в короткостроковій підприємство не є фінансово стійким, оскільки в 2013-2014 рр. показник фінансової стійкості становить 2,71 і 1,50, що перевищує нормативне значення 0,75-0,9. Водночас в 2015 році значення цього показника знижується до 0,48, що зумовлено зростанням обсягів короткострокових зобов’язань у частині виданих векселів. Коефіцієнт фінансового ризику перебуває у допустимих межах в 2013-2014 рр. і становить 0,37-0,67, однак в 2015 році зростає до 2,09, що є негативним явищем та свідчить про зростання впливу фінансових ризиків на підприємство. Коефіцієнт забезпеченості запасів власним оборотним капіталом в 2015 році лежить в межах допустимих значень, а саме становить 0,36, проте в 2013-2014 рр. мав навіть більше ніж 0,9. Тобто запаси в 2015 році фінансуються за рахунок власних оборотних коштів на 36%. Отже, коефіцієнти фінансової стійкості в 2013-2014 роках був близьким до норми, у 2015 році – більшість показників перебували поза межами допустимих значень.

8. Доходи підприємства зростають в 2015 році на 46179,0 тис. грн. (на 72,4%), однак знижуються за 2013-2014 рр. на 16669,0 тис. грн. (на 20,7%). Доходи підприємства формуються в основному за рахунок чистого доходу від

реалізації продукції. Однак в 2013 році мали місце інші операційні витрати, які становили 24,0 тис. грн. Відтак підприємство отримало доходи за 2013-2015 рр. лише від операційної діяльності, за іншими видами звичайної діяльності грошових надходжень не поступало. Зростання розмірів доходів пов'язане також із встановленням економічно обгрунтованих цін продажу товарів, які стимулюють збільшення попиту, що залежить від обгрунтованості вибору цінової політики підприємства.

9. Аналіз структури доходів показує, що основну частку доходів підприємства складають чистий дохід від реалізації продукції. При цьому в динаміці його частка зростає від 99,9% до 100%, що свідчить про те, що основну частку доходів на підприємстві формує виручка від продажу продукції. На другому місці за дольовою участю у формуванні доходів підприємства знаходяться інші операційні доходи, проте лише в 2013 році і складають мізерну частку 99,9%.

10. Протягом досліджуваних років спостерігаємо зменшення витрат ПАТ “Красненський комбінат хлібопродуктів” – на 16646,0 тис. грн. (на 20,8%) в 2014 році та їх зростання на 46164,0 тис. грн. (на 72,8%) в 2015 році. Зниження витрат в 2014 році було спричинене зменшенням собівартості продукції на 21,2% та адміністративних витрат на 38,2%. В 2015 році витрати зростали за рахунок зростання практично усіх статей витрат, окрім інших витрат, які не здійснювалися у цьому році. Найбільш суттєвим протягом досліджуваних років було зростання собівартості реалізованої продукції.

11. В аналізованому періоді в підприємства наявний чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), причому він постійно зростає від 80400,0 тис. грн. в 2013 році до 109910,0 тис. грн. в 2015 році (на 36,7%). Наявність у підприємства валового прибутку дозволяє припустити, що його продукція не є збитковою. Водночас спостерігається зростання валового прибутку від 1311,0 тис. грн. в 2013 році до 2247,0 тис. грн. в 2015, тобто майже у 2 рази. За 2014 рік останній зріс на 5,7%, а за 2015 ще на 62,1%. На етапі формування фінансових результатів від операційної діяльності в 2011 році

спостерігаємо прибуток, який зростає від 342,0 тис. грн. в 2013 році до 662,0 тис. грн. в 2014 році (на 93,6%) та до 716,0 тис. грн. в 2015 році (на 8,1%). Формується на підприємстві і чистий прибуток, який знижується в 2013-2015 рр. від 277,0 тис. грн. до 254,0 тис. грн. (на 23 тис. грн.). Динаміку зміни чистого прибутку за досліджуваний період визначають зміни у витратах підприємства.

12. На основі розробленої дискримінантної моделі розраховано значення комплексної величини ефективності операційних витрат на підприємстві, яке становить 96,18%. Значення інтегрального показника ефективності операційних витрат менше за 100% наочно доводить, що керівництво підприємства не приділяє належної уваги питанням підвищення дохідності та прибутковості витрат, більш економному витрачання всіх ресурсів у процесі операційної діяльності. З огляду на це, ПАТ “Красненський комбінат хлібопродуктів” рекомендовані заходи щодо оптимізації операційних витрат і підвищення раціональності формування і використання товарних запасів, трудових ресурсів і основних засобів, перегляду цінової політики тощо.

13. Розроблено у стратегію управління доходами підприємства, яку пропонується послідовно здійснювати за такими етапами: ретроспективний аналіз доходів; аналіз зовнішнього й внутрішнього середовищ формування доходів; визначення системи стратегічних цілей розвитку доходів; вибір стратегій їхнього розвитку; оцінка обраних стратегій; вибір інструментів реалізації обраних стратегій розвитку доходів. У ході дослідження для планування доходів підприємства запропонована система відповідних методів.

14. Окреслено елементи стратегічного управління витратами як системи, що включає у себе взаємопов'язані елементи управління (мета, завдання, планування, аналіз, комунікація, мотивація, контроль, оцінка, прийняття рішень), і спрямовану на забезпечення реалізації стратегічних завдань підприємства в умовах динамічного і невизначеного підприємницького середовища, на основі оптимального використання існуючого потенціалу підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мочерний С.В. Економічна теорія : підручник / С.В. Мочерний, М.В. Довбенко. – К.:Видавничий центр «Академія», 2004. – 856 с.
2. Панчишин С.М. Макроекономіка: навч.посібник / С.М. Панчишин. – Вид.2-ге, стереотипне. – К.: Либідь, 2002. – 616 с.
3. Ленейко Т.І. Економіка праці: навч. посіб. / Т.І. Ленейко, Т.С. Шапошнікова, О.В. Толстікова. – Харків: Вид.ХНЕУ, 2006. – 137 с.
4. Політична економія: навч. посіб. / Г. А. Оганян, В. О. Паламарчук, А. П. Румянцев та ін.; За заг. ред. Г. А. Оганяна. – К.: МАУП, 2003.
5. Лозинська С.І. Значення доходів населення у формуванні економічного зростання / С.І. Лозинська // Збірник логістики. – С. 105.
6. Савенко О.Л. Деякі аспекти вивчення доходів населення України в сучасних умовах / О.Л. Савенко // Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць. – Вип. 9. – 2000. – С. 133–136.
7. Бухгалтерський фінансовий облік / за ред. Ф.Ф. Бутинця. – Вид. 7-ое. – Житомир : Вид-во "Рута", 2006. – 832 с.
8. Економічна енциклопедія. У трьох томах. – Т. 1 / за ред. С.В. Мочерного та ін. – К. : Вид. центр "Академія", 2002. – 863 с.
9. Грузинов В.П. Экономика предприятия (предпринимательская) / В.П. Грузинов : учебник. – Изд. 2-е. – М. : Изд-во ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 795 с.
10. Продиус Ю.И. Экономика предприятия / Ю.И. Продиус : учебн. пособ. – Харьков : Изд-во "Одиссей", 2004. – 416 с.
11. Экономика предприятия : учебник / под ред. проф. О.И. Волкова. – М. : Изд-во ИНФРА-М, 1997. – 416 с.
12. Сідун В.А. Економіка підприємства / В.А. Сідун, Ю.В. Пономарьова : навч. посібн. – К. : Центр навч. літ-ри, 2003. – 436 с.
13. Блонська В.І. Стратегія управління доходами торговельного підприємства в умовах розвитку ринкових відносин / В.І. Блонська // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.- техн. праць. – Львів : РВВ НЛТУ України. – 2008. – Вип. 18.6. – С. 117-123.

14. Швабій К.І. Дохід як об'єкт оподаткування / К.І. Швабій // Науковий вісник Національної академії державної податкової служби України. – Сер.: Економіка, право. – 2009. – № 4 (47). – С. 105-112.

15. Шмиголь Н.М. Економічна суть доходів та доходності в системі управління підприємством / Н.М. Шмиголь // Держава та регіон : наук.-виробн. журнал. – Сер.: Економіка та підприємництво. – Запоріжжя : Вид-во Класичного приватного університету. – 2009. – № 7. – С. 221-225.

16. Біла О.Г. Фінанси підприємств / О.Г. Біла : навч. посібн. – Львів : Вид-во "Магнолія 2006", 2008. – 383 с.

17. Камінська Т.Г. Взаємозв'язок доходів і витрат як категорій оціночних характеристик руху капіталу в обліку / Т.Г. Камінська // Науковий вісник НУБіП України : зб. наук. праць. – К. : Вид-во НУБіП України, 2010. – Вип. 154. – Ч. 3. [Електронний ресурс]. – Доступний з http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnau/2010_154_3/10ktg.pdf.

18. Ушакова Н.М. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. Н.М. Ушакової. – К. : Вид-во КНТЕУ, 2005. – 569 с.

19. Кнейслер О.В. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник / О.В. Кнейслер. – Тернопіль: Економічна думка, 2008. – 240 с.

20. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» // Міністерство фінансів України. Наказ від 07.02.2013, №73.

21. Цал-Цалко Ю. С. Витрати підприємства[Текст] : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. екон. спец. / Ю.С. Цал-Цалко. – Житомир : ЖІТІ, 2002. – 647с.

22. Маркс, К., Енгельс, Ф. Твори. – М. – Т. 19. – С. 247.

23. Шмален Г. Основы и проблемы экономики предприятия: монография / Г. Шмален; [Пер. с нем.] / В. А. Антонова, С. С. Голубевой, А. Н. Михайлина ; Под ред. А. Г. Поршнева. – М. : Финансы и статистика, 1996. – 511 с.

24. Денисова И. П. Цены и ценообразование: Учеб. Пособие / И.П. Денисова. – М. : Экспертное бюро–М, 1997. – 64с.

25. Ивашкевич В.Б. Организация управленческого учета по центрам

ответственности и местам формирования затрат / В.Б. Ивашкевич //Бухгалтерский учет. – М., 2008. – № 3. – С. 56-59.

26. Економіка підприємства / За ред. А. В. Шегди. – К.: Знання-Прес, 2002. – 335 с.

27. Бочкарев А. Российские компании исповедуют три подхода к управлению затратами / А. Бочкарев // Эксперт. – 1998. – № 10. – С. 32-36.

28. Николаева С.А. Особенности учета затрат в условиях рынка: система «директ-костинг»: Теория и практика / С.А. Николаева. – М.: Финансы и статистика, 1993. – 128 с.

29. Сопко В.В. Бухгалтерський облік: Навч. посібник / В.В. Сопко. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2000. – 578 с.

30. Палій В.Ф. Організація управлінського обліку / В.Ф. Палій. – М.: Бератор-Пресс, 2006. – 224 с.

31. Друри К. Управленческий и производственный учет / К.Друри: пер. с англ. – М.: Юнити-Дана, 2007.

32. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : Навч. посібник / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.

33. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.

34. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Х. Виссема : Пер. с англ. – М.: Изд. «Финпресс», 2000. – 272 с.

35. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт : Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 832 с.

36. Пастухова В. Стратегічне управління : Монографія / В. Пастухова. – К.: КНТЕУ, 2003. – 342 с.

37. Панчук А. С. Стратегічне маркетингове управління комерційною діяльністю підприємств : дис. ... канд. екон. наук 08.00.04 – Економіка та упр. п-вами (за видами екон. діяльн.) : захищ. 10.11.2009 / Панчук Анастасія Сергіївна ; Донець, нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк,

2009. – 396 с.

38. Шмиголь Н. М. Принципи управління доходами в діяльності організації / Н. М. Шмиголь // Науковий збірник Прикарпатського національного університету «Актуальні проблеми розвитку економіки регіону». – Івано-Франківськ : Видавництво Прикарпатського національного університету, 2010. – Вип. 6., Т. 1. – С. 166-170.

39. Полянко В. В. Стратегія управління доходами торговельного підприємства : Автореф. ... канд. екон. наук / В. В. Полянко. – К. : КНЕУ, 2002. – 24 с.

40. Тридід О.М. Принципи та підходи до управління доходами підприємств / О.М. Тридід // БізнесІнформ. – 2012. – №9. – С.209-211.

41. Мелушова І. Ю. Ефективність формування фінансових результаті підприємств роздрібної торгівлі : Автореф. ... канд. екон. наук / І. Ю. Мелушова. – Харків : Харківський ДУ харчування і торгівлі, 2006. – 25 с.

42. Котляров С.А. Управление затратами: Учеб. Пособие / С.А. Котляров. – СПб.... : Питер, 2002. – 159с.

43. Партин Т. О. Формування стратегічної моделі управління витратами підприємства / Т.О. Партин // Фінанси України. – 2004. – № 11. – С 124-133.

44. Родионова В. М. Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции / В.М. Родионова, М.А. Федотова. – М.: Перспектива, 1995. – 98 с.

45. Фінансова звітність ПАТ “Красненський комбінат хлібопродуктів” за 2013 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://krasnenskiykhpat.ua/emitents/reports/year/2013>.

46. Фінансова звітність ПАТ “Красненський комбінат хлібопродуктів” за 2014 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://krasnenskiykhpat.ua/emitents/reports/year/2014>.

47. Фінансова звітність ПАТ “Красненський комбінат хлібопродуктів” за 2015 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://krasnenskiykhpat.ua/emitents/reports/year/2015>.

48. Фінанси : підручник / [С. І. Юрій, В. М. Федосов, Л. М. Алексеєнко та

ін.] ; за ред. С. І. Юрія, В. М. Федосова. – К. : Знання, 2008. – 611 с.

49. Процесс стратегического управления: организация и реализация [Электронный ресурс] // Отдельные вопросы экономики для студентов и школьников. – Режим доступа : <http://www.ekonomika-st.ru/ekonomika/ekonomika-firmi/ekonomika-firmi>.

50. Портер М. Конкуренция / М. Портер. – Обновл. и расш. изд. – М. : Вильямс ИД, 2010. – 592 с.

51. Антикризисный стратегический консалтинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://shershidsky.ru/professionalnoe/antikrizisnyj-strategicheskij-konsalting.html>.

52. Меда Н. С. Фінансова стратегія розвитку банку в умовах посилення конкуренції : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.08 / Н. С. Меда ; НАН України. Ін-т регіон. досл ідж. – Л., 2007. – 19 с.

53. Головка О.Г. Особливості стратегічного управління фінансовою діяльністю підприємства / О.Г. Головка, В.О. Пономаренко // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2014. – №1 (19). – С.73-77.

54. Голов С. Ф. Управлінський облік : підручник / С . Ф. Голов. – 3-тє вид. – К. : Лібра, 2006. – 704 с.

55. Дегтярева О. А. Контроллинг : учебное пособие / О. А. Дегтярева. – Одесса : Пальмира, 2008. – 364 с.

56. Костецкий В.В. Фінансовий контролінг у системі управління фінансами підприємства / В. В. Костецкий // Наукові записки національного університету «Острозька академія». – 2012. – Вип. 19. – С. 143-146.

57. Квасовський О. Аналіз практики використання зарубіжних методик (моделей) прогнозування ймовірності банкрутства підприємств / Г.Островська, О.Квасовський // Галицький економічний вісник. – 2011. – №2(31). – С. 99-111.

58. Іванова Н. Ю. Економічна теорія управління фірмою : навч. посібник / Н. Ю. Іванова.– К. : Центр учбової літератури, 2010. – 266 с.

59. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика,

1989. – 519 с.

60. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. пос./ В. Г. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.

61. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер. – М.: Международ. отношения, 1993. – 896 с.

62. Прокопенко Н.Г. Стратегічне управління витратами в системі стратегічного менеджменту підприємства / Н.Г. Прокопенко, А.В. Шульга [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eadnurt.diit.edu.ua/bitstream/123456789/3552/1/16.pdf>.

63. Голов С. Ф. Управлінський облік. Підручник / С. Ф. Голов. – 2-ге вид. – К.: Лібра, 2004. – 740 с.

64. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Учеб. для вузов [Текст] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998 – 576 с.