

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**  
**Кафедра менеджменту**

**КУЛАКОВСЬКА КАРИНА ІВАНІВНА**

**УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ**  
**ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ**  
**(НА МАТЕРІАЛАХ \*\*\*\*\*)**

Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітньо-професійна програма Менеджмент  
Робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня

Науковий керівник:  
**ЛЕВИЦЬКИЙ ВІКТОР ВОЛОДИМИРОВИЧ,**  
кандидат економічних наук, доцент

**РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ**

Протокол № 16

засідання кафедри менеджменту

від 23 травня 2024 р.

Завідувач кафедри

Наталія ХОМЮК \_\_\_\_\_

ЛУЦЬК 2024 р.

**Волинський національний університет імені Лесі Українки**

Факультет економіки та управління  
Кафедра менеджменту  
Освітній ступінь бакалавр  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітньо-професійна програма Менеджмент

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

*Завідувач кафедри менеджменту  
Наталія ХОМЮК*

25.09.2023 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ  
КУЛАКОВСЬКІЙ КАРИНІ ІВАНІВНІ**

1. Тема роботи: Управління доходами підприємства в умовах економічної кризи (на матеріалах \*\*\*\*\*).

2. Керівник роботи: Левицький Віктор Володимирович, кандидат економічних наук, доцент.

3. Термін подання здобувачем роботи: 23.05.2024 р.

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи.

*Метою* кваліфікаційної роботи є вивчення теоретико-методичних засад і розроблення прикладних рекомендацій щодо управління доходами підприємства в умовах економічної кризи.

Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі *завдання*: визначити сутність та складові управління доходами підприємства, розглянути їх особливості, визначити методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності управління доходами підприємства, охарактеризувати та проаналізувати основні показники діяльності \*\*\*\*\* і стратегію управління доходами \*\*\*\*\* та оцінити їх ефективність в умовах економічної кризи.

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками \*\*\*\*\*.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади управління доходами підприємства в умовах економічної кризи \*\*\*\*\*.

5. Дата видачі завдання: 25.09.2023 р.

## 6. КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1.	Підготовчий: вибір, затвердження теми кваліфікаційної роботи, складання індивідуального плану-графіка дослідження	до 25.09.2023 р.	<i>виконано</i>
2.	Основний		
2.1.	Виконання теоретико-методологічного розділу	до 22.12.2023 р.	<i>виконано</i>
2.2.	Виконання дослідницько-аналітичного розділу	до 30.04.2024 р.	<i>виконано</i>
2.3.	Формування висновків і пропозицій	до 10.05.2024 р.	<i>виконано</i>
3.	Оформлювальний: оформлення рукопису та перевірка керівником	до 17.05.2024 р.	<i>виконано</i>
4.	Підсумковий		
4.1.	Отримання висновку керівника про готовність кваліфікаційної роботи; проведення попереднього захисту на кафедрі, отримання рекомендації випускової кафедри про допуск до захисту	до 23.05.2024 р.	<i>виконано</i>
4.2.	Отримання рецензії на кваліфікаційну роботу, подання роботи до ЕК	до 05.06.2024 р.	<i>виконано</i>

<b>Здобувач освіти</b>		Карина КУЛАКОВСЬКА
<b>Керівник роботи</b>		Віктор ЛЕВИЦЬКИЙ

## АНОТАЦІЯ

Кулаковська К. І. Управління доходами підприємства в умовах економічної кризи (на матеріалах \*\*\*\*\*). – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня Бакалавр за спеціальністю 073 Менеджмент освітньо-професійної програми Менеджмент. Волинський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк, 2024.

У кваліфікаційній роботі викладено теоретичні та методологічні основи формування системи управління доходами в умовах економічної кризи. Визначено сутність і особливості функціонування системи управління доходами. Охарактеризовано методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності управління доходами підприємства. Здійснено аналіз основних показників діяльності, а також проведено оцінку ефективності системи управління доходами \*\*\*\*\*. Виявлено проблеми та розроблено модель удосконалення системи управління доходами \*\*\*\*\*.

Ключові слова: управління доходами, \*\*\*\*\* , економічна криза.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ	8
1.1. Сутність та складові управління доходами підприємства	8
1.2. Особливості управління доходами підприємства в умовах економічної кризи	15
1.3. Методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності управління доходами підприємства в умовах економічної кризи	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ***** В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ	24
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників діяльності підприємства	24
2.2. Аналіз стратегії управління доходами у *****	39
2.3. Оцінка ефективності управління доходами ***** в умовах економічної кризи	41
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	63

## ВСТУП

*Актуальність теми* Умовою розвитку підприємства під час економічної кризи є перехід на якісно новий ефективний рівень управління та організації бізнес-процесів. Це зумовлює необхідність формування нового підходу до методології управління доходами на підприємстві, що дає можливість сформулювати аналітичне судження про фінансові результати та ефективність його діяльності, а також всебічно дослідити оперативні та стратегічні можливості для прийняття управлінських рішень. Доходи знаходяться у центрі пильної уваги як обліково-аналітичних працівників, так і фінансових менеджерів та власників бізнесу. Тому прийняті управлінські рішення мають бути економічно обґрунтовані та доказово аргументовані обліковими та звітними даними про доходи. Звідси, актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в умовах економічної кризи управління доходами, управління процесом їх отримання та фінансовим результатом є для будь-якого підприємства найважливішим завданням.

*Мета та завдання роботи.* Мета дослідження - розгляд теоретико-методичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо управління доходами підприємства в умовах економічної кризи.

Виконання мети дослідження вимагало вирішення наступних ключових завдань:

- розкрити суть та складові управління доходами підприємства;
- розглянути особливості управління доходами підприємства в умовах економічної кризи;
- розглянути методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності управління доходами підприємства в умовах економічної кризи;
- надати загальну характеристику \*\*\*\*\* та проаналізувати основні показники діяльності підприємства;
- здійснити аналіз стратегії управління доходами у \*\*\*\*\*;

– оцінити ефективність управління доходами \*\*\*\*\* в умовах економічної кризи.

*Об'єктом дослідження* є процес управління доходами підприємства.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних та практичних положень щодо управління доходами \*\*\*\*\* в умовах економічної кризи.

*Методи дослідження.* У процесі роботи застосовувалися загальнонаукові методи дослідження: абстрагування; аналізу та синтезу; індукції та дедукції; групування, порівняння, узагальнення; спеціальні методи обробки та класифікації даних. Сукупність використаної методологічної бази дослідження дозволила забезпечити достовірність та обґрунтованість висновків та актуальність практичних рішень.

*Практичне значення одержаних результатів* визначається можливістю використання висновків та рекомендацій кваліфікаційної роботи у практиці управління доходами підприємств в умовах економічної кризи. Окрім того, передбачається можливість використання розроблених заходів у практичній діяльності \*\*\*\*\*.

*Апробація результатів роботи.* За результатами дослідження опубліковано та апробовано тези доповідей на таких міжнародних науково-практичних конференціях: «Сучасні технології менеджменту» (Луцьк, 2023).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

#### 1.1. Сутність та складові управління доходами підприємства

Ринкова економіка потребує, щоб підприємства збільшували виробництво та підвищували його ефективність, змагалися за конкурентоспроможність своїх товарів та послуг, шляхом впровадження досягнень науково-технічного прогресу та використання ефективних методів господарювання та управління виробництвом [1].

Ефективність діяльності кожного суб'єкта господарювання визначається з урахуванням значень фінансових показників, вони є ключовими у системі показників, що використовуються у цілях всебічного аналізу результативності роботи підприємств. Різні види доходів та витрат підприємства є чинниками формування фінансового результату, тобто прибутку.

Управління доходами, прибутком та рентабельністю перебувають у центрі фінансової роботи підприємств, які працюють на ринок. Показники рентабельності залежать насамперед від обсягу доходу, прибутку, витрат і ресурсів.

Для точнішого розуміння сутності поняття «дохід підприємства» доцільно розглянути визначення даного поняття в нормативно-правових актах та погляди вчених-економістів щодо цього питання (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

#### Наукові підходи до трактування сутності поняття «дохід підприємства»\*

Автор	Визначення	Джерело
1	2	3
Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»	Доходи – збільшення економічних вигод у вигляді збільшення активів або зменшення зобов'язань, яке призводить до зростання власного капіталу (за винятком зростання капіталу за рахунок внесків власників)	[2]



## Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід»	Дохід визнається під час збільшення активу або зменшення зобов'язання, що зумовлює зростання власного капіталу (за винятком зростання капіталу за рахунок внесків учасників підприємства), за умови, що оцінка доходу може бути достовірно визначена.	[3]
Попович О. В., Діденко Н. Ю.	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.	[4]
Лазаренко Р. І.	Дохід є результатом діяльності підприємства і має відображати додатковий продукт, а не авансований.	[5]
Павелко О. В.	Дохід визначається як сума грошей чи матеріальних активів, отриманих протягом певного періоду в результаті реалізації продукції або товарів, виконання робіт чи надання послуг.	[6]
Ткаченко Т. П., Тульчинська С. О., Бойчук Д. В.	Дохід підприємства – це отримання економічних вигід, як в грошовій, так і в майновій формі, які призводять до збільшення активів або зменшення зобов'язань підприємства, за винятком внесків власників за певний період.	[7]
Мулик Т. О.	Дохід підприємства — це надходження активів одержаних внаслідок його діяльності за певний період часу у вигляді збільшення економічних вигід, що приводить до зростання капіталу суб'єкта господарювання.	[8]
Негруца С. С.	Доходи підприємства   являють собою фінансові ресурси, які формуються в результаті виробництва та реалізації товарів, та забезпечують кругообіг основного і оборотного капіталу.	[9]

\*Примітка. Сформовано автором на основі [2-9].

Економічний підхід до визначення доходу підприємства базується на терміні «виручка», який відображає обсяг продажу продукції (робіт, послуг), що виробляється підприємством. Іноді цей термін використовується як синонім до поняття «дохід підприємства» [10]. Проте згідно із дослідженням, проведеним А. Ю. Козаченком, поняття «дохід» охоплює більший спектр, ніж просто «виручка». Окрім оплати, пов'язаної з основною діяльністю, до доходу включаються такі надходження, як відсотки за депозитами, позики, компенсації від клієнтів за умови порушення договорів, інвестиції, фінансова допомога та різноманітні несподівані надходження [11]. Згідно з національним стандартом бухгалтерського обліку 15 «Дохід» [3], доходи підприємства розділяються на певні категорії (див. рис. 1.1.).

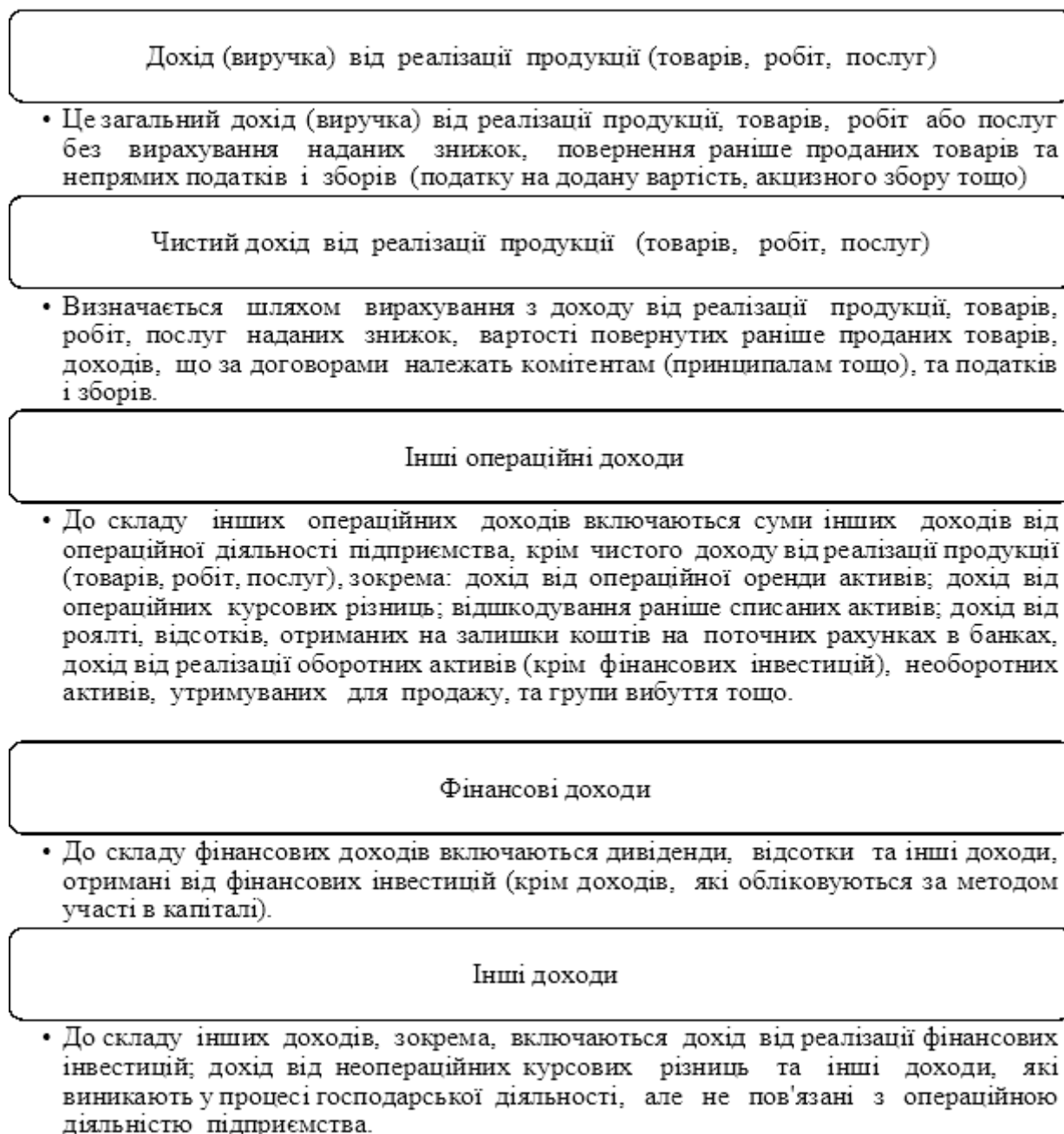


Рис. 1.1. Види доходів підприємства за Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 15 «Дохід»\*

\*Примітка. Побудовано автором на основі джерела [3].

На основі Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 15 «Дохід» [3], Міжнародного стандарту фінансової звітності 15 «Дохід від договорів з клієнтами» [12] та Концептуальної основи фінансової звітності [13] Мельник Т., та Кошолоп Я. у дослідженні [14] визначили такі критерії визнання доходу підприємством (див. рис. 1.2.).

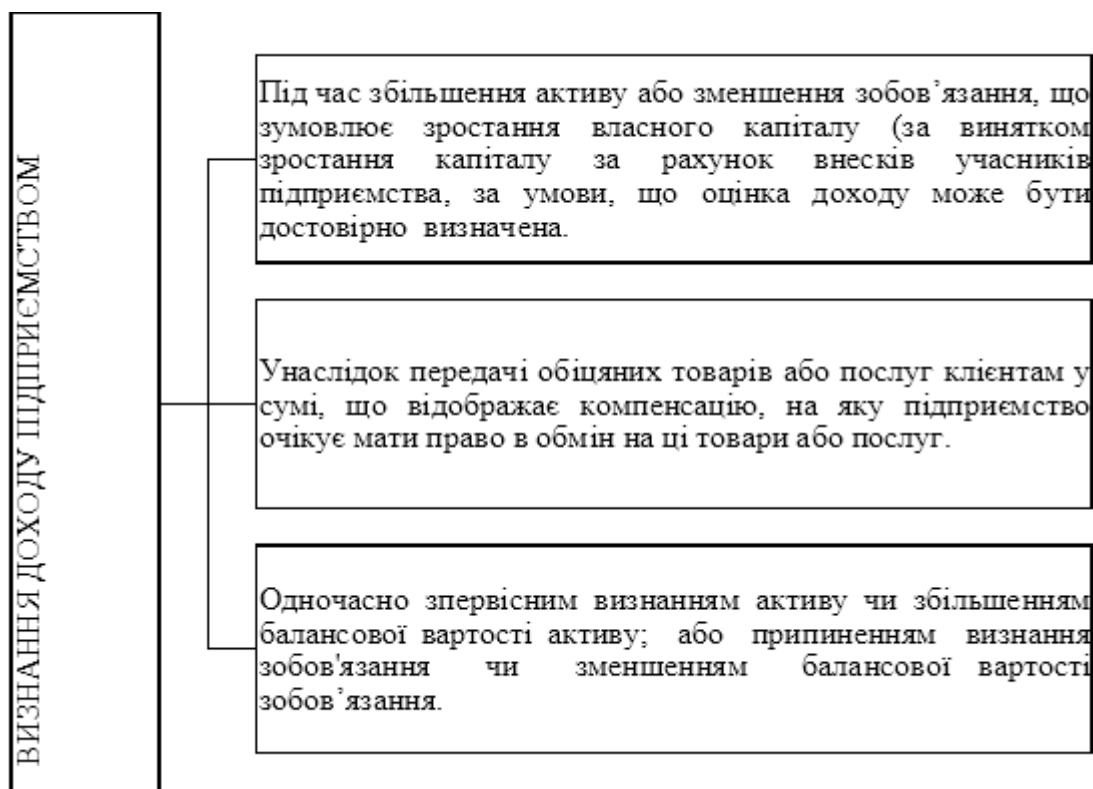


Рис. 1.2. Критерії визнання доходу підприємством\*

\*Примітка. Побудовано на основі [14].

Наявність доходу дозволяє задовольняти як економічні інтереси підприємства як суб'єкта господарювання, так і держави, працівників даного підприємства, власників капіталу. Частина доходів, яку підприємство сплачує у вигляді податків, є об'єктом економічних інтересів держави. Для підприємства економічний інтерес полягає у збільшенні частки доходів, яка залишається в його розпорядженні. Власники капіталу мають безпосередній інтерес у зростанні доходів, оскільки це сприяє збільшенню їхнього капіталу.

Підсумовуючи, варто зазначити, що дохід є основною метою та кінцевими фінансовими показниками діяльності підприємства. Він виступає ключовим показником ефективності його роботи, а також джерелом коштів для подальшого розвитку та задоволення матеріальних та соціальних потреб персоналу [15].

Аналіз наукових джерел вказує на подібність підходів до визначення поняття «управління доходами» в діяльності підприємства, основні з яких подано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Тлумачення поняття «управління доходами підприємства»  
у наукових джерелах\*

Автор	Визначення	Джерело
Попович О. В., Діденко Н. Ю.	Управління доходами - це стратегічний підхід, спрямований на встановлення найбільш вигідної цінової політики з метою оптимізації доходів організації, що базується на аналізі поведінки попиту.	[16]
Лазаренко Р. І.	Управління доходом підприємства є складною категорією, що не може існувати самостійно, оскільки не можна розглядати його відокремлено від інших аспектів управління підприємством. Дохід формується завдяки взаємодії різних сфер управління, і саме ця взаємодія визначає загальний дохід підприємства. Тому необхідно аналізувати всю систему управління підприємством, що стосується не лише доходу, і саме тому ця практика називається управлінням підприємством, а не просто управлінням доходом.	[5]
Ткаченко Т. П., Тульчинська С. О., Бойчук Д. В.	Управління доходами підприємства входить у склад фінансового управління, яке охоплює систему управління фінансовими ресурсами, включаючи фінансову стратегію, методи, інструменти, а також осіб, що приймають стратегічні рішення.	[7]
Matviienko M.	Управління доходами — це застосування дисциплінованої аналітики, яка прогнозує поведінку споживачів на мікроринкових рівнях і оптимізує доступність продукту та ціну для максимізації зростання доходів.	[17]
Поліщук О. А.	Управління доходами - це застосування комбінації людських ресурсів та інформаційних технологій для досягнення оптимального рівня виручки та максимізації валового і чистого прибутку. Це досягається шляхом прогнозування поведінки окремого споживача на ринку, з метою продажу конкретного товару або послуги відповідному покупцеві в необхідний момент за адекватною ціною та через найбільш ефективний канал розподілу.	[18]

\*Примітка. Складено автором на основі джерел [5, 7, 16-18].

Під управлінням доходами слід розуміти процес розробки та реалізації стратегічних цілей підприємства щодо повноти надходження доходів від

здійснення операцій, пов'язаних із реалізацією продукції основних видів діяльності, другорядних видів діяльності, інвестиційної та фінансової діяльності та робіт, а також послуг допоміжної діяльності.

Управління доходами як комплексна система передбачає створення відповідного організаційно-економічного механізму, який дозволяє керівній структурі (власнику, керівництву) позитивно впливати на фінансову діяльність підприємства через належну роботу фінансових служб та розрахункових центрів з метою забезпечення прибутковості. Управління доходами є практикою максимізації доходів компанії при продажі тієї ж кількості продуктів або послуг. Так зване управлінням прибутковістю дехто вважає і мистецтвом, і наукою. Управління доходами використовує поєднання цінових стратегій та систем для максимізації прибутковості.

У загальному вигляді управління доходами підприємства може мати такий вигляд (див. рис. 1.3.).

Існує три основні концепції управління доходами. Так, згідно з першою під об'єктами розуміють процес формування, розподілу, використання (покриття) фінансових результатів за ознакою впливу на показники доходів, витрат, фінансових результатів, рентабельності (збитковості), касових результатів, чистих грошових потоків (за видами діяльності) та показників, що відображають якість фінансових результатів [2].

Відповідно до другої концепції об'єктом управління є абсолютні та відносні показники: доходи підприємства, витрати та співвідношення їх структурних елементів, розмір власних інвестицій, вклади, отримані кредити, сплачені відсотки, податкове навантаження, обсяг виробленої продукції, зростання капіталу і прибутки підприємства.

Третя концепція інтерпретації об'єктів управління доходами підприємства пов'язує всі результати управління в єдину систему за допомогою прямих у зворотних, вертикальних і горизонтальних зв'язків. При цьому суб'єкти контролю через безпосередній зв'язок та механізм контролю впливають на формування та розподіл фінансових результатів [19].



Рис. 1.3. Етапи управління доходами на підприємстві\*

\*Примітка. Сформовано автором на основі джерела [7].

Як і будь-який інший управлінський процес, управління доходами передбачає виконання основних функцій управління, тобто прийняття та реалізацію рішень, а також контроль за їх виконанням. Функціями управління доходами підприємства є: прогнозування, планування, облік, моніторинг, оптимізація, координація, стимулювання, контроль, організація,

інформаційна, аналітична (аналіз) розробка та розподіл фінансових результатів.

Менеджери підприємств виступають суб'єктами управління, чия відповідальність включає планування доходів та контроль за їх виконанням. Об'єктами цього управління є цінова політика, товарний асортимент та обсяги виробництва продукції [8].

Принципи, яким повинна відповідати система управління доходами, включають надійність, автономність, зацікавленість власників у збільшенні доходів, порівнянність, забезпечення фінансової стійкості та своєчасність [17].

Доходи підприємства – це одна з важливих категорій, від якої залежить майбутнє функціонування підприємства, вони впливають на багато показників діяльності. Важливо також зважати на джерела формування доходів. Ситуацію можна назвати сприятливою, якщо більшість доходів становлять надходження від основної діяльності. У протилежному випадку, можна стверджувати, що підприємство не відповідає своїй місії, і доходи є неякісними. Тому важливим стає створення системи управління доходами, спрямованої на пошук шляхів для їх максимізації, а також організацію ефективного контролю за своєчасністю надходження доходів [7, 20]. Таким чином, управління доходами підприємства є динамічним системним процесом, що включає управлінські дії прямих і зворотних зв'язків, метою яких є досягнення високого фінансового результату діяльності підприємства.

## 1.2. Особливості управління доходами підприємства в умовах економічної кризи

Система управління доходами комерційного підприємства складається відповідно до умов, у яких вона функціонує, тобто, на неї безпосередньо впливають чинники зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище підприємства характеризується складністю та високим динамізмом. Система управління доходами зіштовхується з проблемами, що породжуються

невизначеність у стані зовнішнього середовища, тому ефективність системи управління доходами визначається ступенем розвитку її адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Кризи зазвичай впливають на темпи розвитку кожного окремого підприємства незалежно від ритмів суспільного прогресу або інших компаній. Кожне підприємство має свій потенціал для розвитку та умови його реалізації, проте воно підпорядковане закономірностям циклічного розвитку всієї соціально-економічної системи. Отже, підприємство постійно піддається впливу зовнішніх факторів, які визначаються загальними циклами економіки, а також внутрішніх факторів, що залежать від власних циклів та кризового розвитку [21].

Грамотне управління соціально-економічною системою передбачає так звану діагностику антикризового розвитку. У широкому сенсі слова діагностика криз на підприємстві – це «сукупність методів, спрямованих на виявлення проблем, слабких місць в системі управління, які є причинами неблагополучного фінансового стану та інших негативних показників діяльності» [22]. У вузькому сенсі у визначенні діагностики можуть бути виділені різні аспекти, в залежності від напряму даної проблеми. Так, діагностику можна розглядати як оцінку загального управлінського ефекту діяльності компанії [23, с. 31], а також як виявлення відхилень параметрів від спочатку заданих [24], і як аналіз роботи підприємства в змінному середовищі для уникнення криз [25].

Методи виявлення кризової ситуації на підприємстві включають моніторинг зовнішнього середовища, аналіз системних сигналів щодо можливих змін у стані та конкурентоспроможності компанії, аудит фінансового стану, ідентифікацію ризиків, оцінку поточного стану та прогнозування можливих сценаріїв майбутнього розвитку. Інструменти для виявлення кризових ситуацій включають статистичні методи, моделювання, прогнозування, експеримент, експертні оцінки та маркетингові дослідження. Вибір конкретного інструменту залежить від типу кризи та її прояву [26].



При діагностуванні кризи необхідно визначити її причини. З управлінської перспективи, особливо в контексті окремого підприємства.

Зовнішні фактори пов'язані з макроекономічними тенденціями, станом світової економіки, політичною ситуацією у країні, конкуренцією та ринковим станом, тоді як внутрішні фактори включають ризиковані стратегії розвитку, недосконалість управління, проблеми в організації виробництва. Завдяки широкому розвитку інформаційних ресурсів та систем у наш час, можна виділити інформаційні причини виникнення кризи.

У таблиці 1.3 наведено більш докладний опис причин криз. Кризи також різняться за різними чинниками їх прояву, такими як показники розбалансованості, гострота протиріч в системі. Ці чинники включають масштаби, проблематику, гостроту, сферу розвитку, причини, фази прояву і можливі наслідки кризи [33, с. 38].

Таблиця 1.3

## Причини виникнення кризи\*

Зовнішні	Внутрішні	Інформаційні
1	2	3
1) Соціально-економічні	1) Управлінські	1) Зовнішні
- інфляція	- високий рівень комерційного ризику	- невідповідність дійсності інформації, що використовується при управлінні, через політичні чинники
- нестабільність податкової системи	- недостатнє знання кон'юнктури ринку	-
- нестабільність регулюючого законодавства	- неефективний фінансовий менеджмент	-
- зниження рівня реальних доходів населення	- неефективне управління витратами виробництва	-
- безробіття	- відсутність гнучкості в управлінні	-

## Продовження таблиці 1.3

1	2	3
- відставання в науково-технічному розвитку	- неякісна система бухгалтерського обліку та звітності	-
2) Ринкові	2) Виробничі	2) Ринкові
- посилення монополізму	- застарілі і зношені основні фонди	- невідповідність дійсності інформації, що використовується при управлінні, через маркетингової стратегії конкурентів і / або контрагентів
- нестабільність валютного ринку	- низька продуктивність праці	-
- конкуренція	- високі енерговитрати	-
-	- перевантаженість об'єктами соціальної сфери	-
3) Інші	3) Ринкові	3) Внутрішні
- політична нестабільність	- низька конкурентоспроможність продукції	- невідповідність дійсності інформації, що використовується при управлінні, через переслідування цілей, що лежать поза завданнями господарської діяльності підприємства
- стихійні лиха	- залежність від обмеженого кола постачальників і покупців	-
- погіршення криміногенної ситуації	-	-

\*Примітка. Складено автором на основі джерел[28-32].

Слід зазначити, що вирішення проблеми виникнення криз на підприємстві потребує системного підходу. При цьому, навіть при зростанні підприємства за обсягами, його загальні характеристики цілісності не змінюються, якщо тільки воно не припиняє своєї діяльності.

Криза – це крайнє загострення внутрішньовиробничих і соціально-економічних відносин, а також відносин підприємств із зовнішньоекономічним середовищем [34]. Стосовно підприємства кризи можна класифікувати в такий спосіб (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4

## Класифікація криз на підприємстві\*

Тип кризи	Характеристика	Наслідки
Технологічна (виробнича)	Застаріле обладнання та технологія не дозволяють випускати якісну, конкурентоспроможну продукцію.	Призводить підприємство до фінансових втрат.
Соціальна (соціально-управлінська)	Виникнення між працівниками або їх групами конфліктів, в тому числі між робітниками і адміністрацією, управлінських конфліктів в апараті управління і т. п.	Конфлікти ведуть до прийняття неефективних рішень і втрати часу на самому виробництві.
Фінансова	Нераціональне використання власного капіталу і позикових коштів, неефективне використання отриманого прибутку.	Тягне за собою фінансові проблеми на підприємстві.
Операційна	Недосконалість виробничої структури управління і структури апарату управління на підприємстві.	Неефективний розподіл обов'язків, прав, повноважень і відповідальності між рівнями, підрозділами апарату, між виконавцями.
Інформаційна	Отримана інформація не містить дані про зміни, що відбуваються на ринку, недостатньо достовірно відображає стан справ на підприємстві.	Виникнення і збільшення різного виду втрат.
Криза взаємодії власників підприємства між собою або з владою	Не дозволяє проводити ефективну політику.	Приносить істотні втрати підприємству.

\*Примітка. Складено автором на основі джерел [35-37].

Управління доходами підприємства в умовах кризи вимагає особливої уваги та стратегічного підходу. Основними аспектами такого управління є:

1) аналіз і прогнозування – ретельний аналіз фінансового стану підприємства і ринкових тенденцій допоможе зрозуміти поточну ситуацію і прогнозувати можливі зміни в доходах. Важливо враховувати не тільки внутрішні чинники, а й зовнішні економічні умови;

2) оптимізація витрат – під час кризи важливо ретельно переглянути всі витрати підприємства і знайти можливості для їх оптимізації. Це може включати скорочення невиробничих витрат, перегляд контрактів з постачальниками та зменшення витрат на маркетинг;

3) диверсифікація продуктів і послуг – варто розглянути можливості для розширення або модифікації асортименту продуктів і послуг, щоб адаптуватися до змін у попиті та пріоритетах споживачів під час кризи;

4) підтримка клієнтів і збереження ринкової частки – варто зберігати активний зв'язок з клієнтами і шукати способи задоволення їхніх потреб у нових умовах. Збереження лояльних клієнтів і збільшення ринкової частки може допомогти збалансувати доходи та витрати;

5) орієнтація на гнучкість і інновації в діяльності – варто впроваджувати гнучкі стратегії, які дозволять швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Інноваційні підходи до бізнесу можуть виявитися успішними в умовах кризи;

б) фінансовий контроль і планування дозволять вчасно реагувати на будь-які відхилення від плану. Акцент потрібно робити на гнучких фінансових планах, які дозволять ефективно управляти обсягами доходів.

Підсумовуючи, варто зазначити, що кризова ситуація може мати різноманітні наслідки, включаючи можливе банкрутство підприємства, його оновлення або виникнення нової кризи. Результати кризи залежать не лише від її характеру, але й від антикризового управління, яке може пом'якшити або загострити ситуацію. Важливо враховувати, що саме в кризовий період можуть з'являтися нові інновації, відбуватися перехід на новий рівень сервісу або виробництва, і виникати нові напрямки діяльності вже існуючої області. Загалом, успішне управління доходами підприємства під час кризи потребує стратегічного мислення, гнучкості та глибокого розуміння фінансових та ринкових процесів.

### 1.3. Методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності управління доходами підприємства в умовах економічної кризи

Фінансові труднощі, з якими зіштовхуються українські підприємства під час кризи, в багатьох випадках мають схожу економічну сутність, тому їх можна вирішити за допомогою загальних інструментів. Ключовим аспектом цього механізму є аналіз та оцінка ефективності управління доходами підприємства.

Метою аналізу доходів підприємства є виявлення резервів збільшення доходів та підвищення прибутковості. У процесі аналізу доходів вирішуються такі завдання:

- виявлення частин доходу, вивчення структури доходів за джерелами формування та її зміни;
- вивчення динаміки суми доходів та показників прибутковості;
- встановлення ступеня виконання самостійно встановлених планів;
- виявлення чинників, що вплинули на зміну величини доходів;
- визначення напрямів використання доходів.

Ефективність і достовірність результатів аналізу доходів підприємства значною мірою залежить від інформаційного забезпечення аналітичних процедур. Звітність буває приватною та загальною, періодичною та річною, зовнішньою та внутрішньою. Поряд із внутрішньою інформацією для прийняття управлінських рішень потрібна інформація про стан зовнішнього середовища підприємства. Остання поступає із джерел, що знаходяться поза підприємством, тому вона називається зовнішньою. До її складу входять:

- політична інформація, що характеризує економічну політику держави (заохочення чи заборона окремих видів діяльності, оподаткування тощо);
- економічна інформація про стан ринків (товарів, цінних паперів), перспективи розвитку галузей;
- інформація про діяльність контрагентів, конкурентів;

– науково-технічна інформація про нові технології, обладнання та ін.

Джерела інформації поділяють також на такі групи:

- нормативно-планові (законодавчі акти, господарсько-правові документи, довідники, бізнес-плани, бюджети);
- облікові (первинна документація, дані всіх видів обліку та звітності);
- позаоблікові (матеріали та висновки аудиторських перевірок, перевірок податковою службою, печатки, ЗМІ, органів державної статистики, технічна документація, спеціальні обстеження).

Аналіз інформації, що міститься у первинних документах, облікових реєстрах та звітній документації, вчасно та повноцінно, дозволяє приймати своєчасні корекційні заходи для досягнення оптимальних результатів у діяльності підприємства.

Крім того, в процесі аналізу доходів і витрат вивчаються різноманітні первинні документи та реєстри обліку, такі як: політика обліку підприємства; угоди купівлі-продажу продукції; виписки про випуск готової продукції; вимоги щодо відвантаження продукції; дані складського обліку; товарні накладні; оборотні відомості. Крім того, вивчаються й інші документи, такі як установчі документи, положення про розподіл прибутку, планово-економічна та кошторисна документація.

Забезпечення ефективності управління доходами підприємства в умовах економічної кризи неможливо уявити без ефективного регулювання грошових потоків на підприємстві. У широкому значенні під грошовим потоком розуміється розподілений у часі рух грошових коштів, що виникає в результаті господарської діяльності суб'єкта. У вузькому сенсі грошовий потік – це розподілена в часі послідовність виплат і надходжень, що генерується тим чи іншим активом, портфелем активів, інвестиційним проектом протягом операції.

Аналіз грошових потоків підприємства передбачає дослідження системи показників, їх формування на підприємстві, виявлення основних тенденцій та закономірностей з метою визначення можливостей для подальшого

підвищення ефективності управління ними [38]. Аналіз грошових потоків підприємства ґрунтується на використанні інформації бухгалтерської фінансової звітності, яка включає баланс (Звіт про фінансовий стан), звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід), звіт про рух грошових коштів (за прямим і непрямим методами) та примітки до щорічної фінансової звітності. Ефективне управління доходами дає змогу підприємству реалізувати стратегічні цілі його діяльності, забезпечити високий рівень оборотності капіталу, ритмічність діяльності, підвищити ступінь фінансової рівноваги та отримати прибуток, а також сприяє формуванню додаткових інвестиційних ресурсів для здійснення фінансових інвестицій.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ \*\*\*\*\* В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників діяльності підприємства

Дослідження проводиться на основі наукової бази, якою є приватне підприємство, що відоме також як \*\*\*\*\*. Це підприємство має організаційно-правову форму приватного підприємства і знаходиться у недержавній власності.

Основним видом діяльності \*\*\*\*\* згідно з Державним класифікатором видів економічної діяльності є змішане сільське господарство (КВЕД: 01.50) [39].

Інші види діяльності:

- вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур (КВЕД 01.11);
- вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів (КВЕД 01.13);
- вирощування пряних, ароматичних і лікарських культур (КВЕД 01.28);
- розведення великої рогатої худоби молочних порід (КВЕД 01.41);
- розведення коней та інших тварин родини конячих (КВЕД 01.43);
- розведення свиней (КВЕД 01.46);
- допоміжна діяльність у рослинництві (КВЕД 01.61);
- допоміжна діяльність у тваринництві (КВЕД 01.62);
- післяурожайна діяльність (КВЕД 01.63);
- оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин (КВЕД 46.21);



– роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах (КВЕД 47.22) та ін.

Код ЄДРПОУ: \*\*\*\*\*.

Дата реєстрації: \*\*\*\*\*.

Розмір статутного капіталу – \*\*\*\*\* тис. грн. [40].

Керівник – \*\*\*\*\*.

Адреса \*\*\*\*\*: \*\*\*\*\*, \*\*\*\*\*, \*\*\*\*\*, \*\*\*\*\*,  
\*\*\*\*\*.

Логотип підприємства представлений на рис. 2.1.

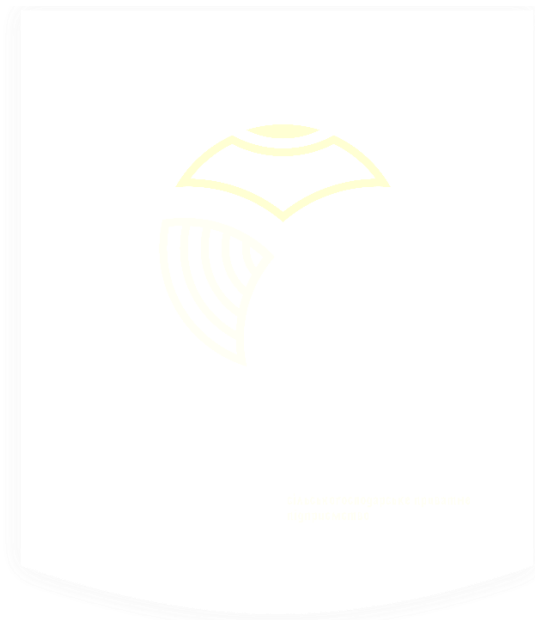


Рис. 2.1. Логотип \*\*\*\*\*

\*Примітка. Джерело [41].

У 1997 році \*\*\*\*\* засновник \*\*\*\*\*  
вперше в Україні розпочав розпаювання землі та майна \*\*\*\*\*.  
Це стало початком розвитку агропромислового підприємства, яке,  
використовуючи передові наукові досягнення, вирушило на шлях  
європейських реформ [41].

У 2001 році \*\*\*\*\* прийняла відповідальність за  
управління \*\*\*\*\*  
яка була заснована раніше. Вона продовжила

розвивати рослинницький та тваринницький напрями в сільському господарстві [41].

На родючих землях Волині, що становлять площу понад 3600 гектарів, підприємство досягає рекордних урожаїв зернових та технічних культур, досягаючи найвищих показників рентабельності. У рослинницькому аспекті діяльності \*\*\*\*\* зосереджено увагу на таких культурах, як пшениця, ячмінь, овес, кукурудза, соя, ріпак, цукровий буряк, горох та гречка. (див. рис. 2.2.).

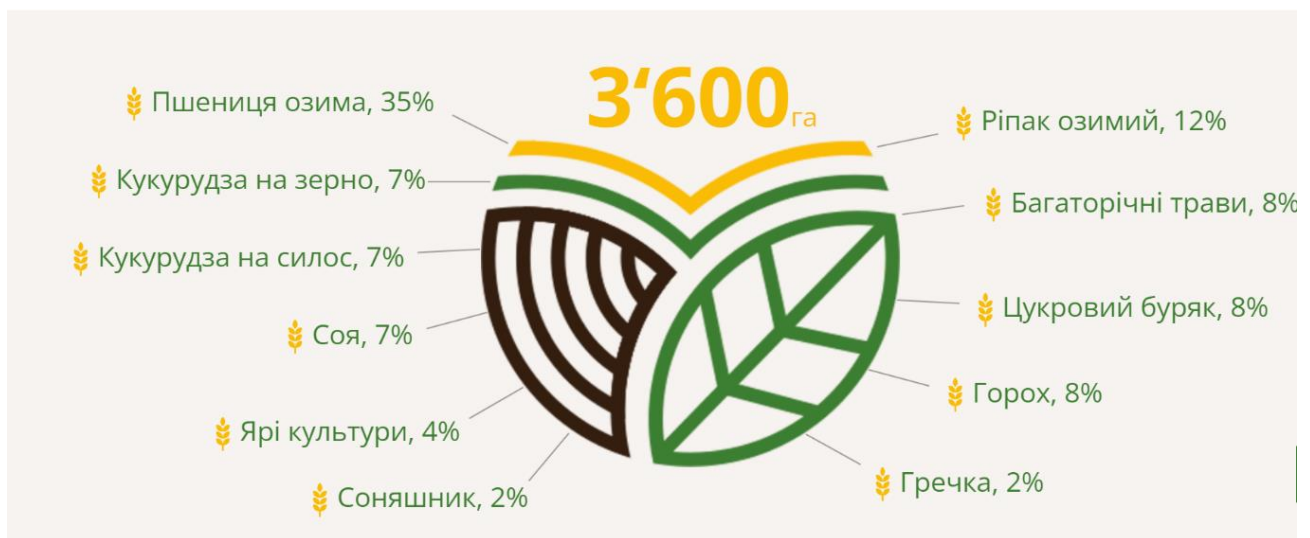


Рис. 2.2. Основні культури, які вирощують в \*\*\*\*\*

\*Примітка. Джерело [41].

Висока технологічність виробництва досягається завдяки постійному оновленню машинно-тракторного парку. У цьому парку переважають сучасні потужні трактори та зернозбиральні комбайни відомих виробників, таких як John Deere, Claas, Fendt, Amazone. Для проведення полярних робіт використовується система навігації та паралельного водіння «Green Star», що забезпечує підвищену якість та точність обробітку ґрунтів [41].

В галузі тваринництва діє молочно-м'ясне скотарство на сучасних комп'ютеризованих фермах, де утримується загальне поголів'я – 1750 голів

великої рогатої худоби. Завдяки використанню програми управління стадом Uniform Agri та передового досвіду утримання та годівлі ВРХ, середньорічний надій молочного стада, який становить 800 голів, досягає показників понад 8000 літрів молока на корову [41].

Відповідно до слів Генрі Форда: «Бізнес, який не робить нічого, крім грошей, – це бідний бізнес», керівництво підприємства активно бере участь у соціально-благодійних заходах, сприяючи розвитку сільських громад та допомагаючи людям у скрутних життєвих ситуаціях [41].

У 2014 році \*\*\*\*\* приєдналося до благодійної організації \*\*\*\*\*, метою якої є надання допомоги тим, хто потребує захисту та піклування, а також підтримка розвитку громадянського суспільства.

Сьогодні \*\*\*\*\* є сучасним \*\*\*\*\* підприємством, яке втілює передовий досвід та досягнення у класичному сільському господарстві.

Бачення підприємства – завоювання лідерських позицій через довіру та постійне вдосконалення заради здоров'я нації.

Місія \*\*\*\*\* приватного підприємства \*\*\*\*\* полягає в забезпеченні аграрного ринку високоякісною продукцією рослинницького та тваринницького секторів шляхом спільної діяльності команди професіоналів та використання передового досвіду у сфері інноваційного розвитку.

Стратегічні цілі підприємства:

- 1) інноваційний розвиток.
- 2) впровадження високоякісних технологій вирощування продукції рослинництва й тваринництва.
- 3) забезпечення стійкого щорічного зростання показників ефективності та прибутковості.
- 4) повна автоматизація бізнес-процесів.
- 5) підвищення ефективності управлінських процесів.
- 6) забезпечення найвищих стандартів роботи для працівників.

- 7) забезпечення постійного розвитку персоналу.
- 8) позиціонування підприємства як надійного бізнес-партнера в агробізнесі.
- 9) забезпечення найвищої довіри суспільства.
- 10) диверсифікація бізнесу.

Керівництво \*\*\*\*\* здійснюється однією особою - генеральним директором, який є виконавчим органом. Підприємство працює на основі лінійно-функціональної структури управління (див. рис. 2.3).

Суть цієї структури управління полягає в тому, що лінійний персонал підприємства має під своєю компетенцією ряд функціональних підрозділів, кожен з яких розробляє проект відповідного рішення на основі збору та аналізу інформації. Цей проект, після затвердження лінійним керівником, стає обов'язковим для відповідного виконавця. Таким чином, функціональні підрозділи не видають непосредних керівних команд.

Лінійно-функціональна структура управління має низку переваг. Насамперед, вона є досить гнучкою, і у разі змін у компанії зможе швидко перебудуватися. Така структура дозволяє легко і оперативно управляти підлеглими і вирішувати проблеми і питання, що виникли. Крім того, дана структура управління характеризується повною персональною відповідальністю за результати роботи, тому що вона має на увазі делегування та розподіл завдань за різними відділами та підвідділами. З недоліків такої структури можна відзначити те, що на нижніх рівнях ланки мало взаємодіють між собою і, крім того, кожна ланка більше зацікавлена у досягненні своєї вузької мети, що обмежується відділом, а не спільної мети компанії.

Дана структура висуває високі вимоги до менеджменту, який повинен мати великі знання та досвід з усіх управлінських функцій та видів діяльності підприємства (підрозділів), а також призводить до перевантаження його інформацією, за рахунок множинності контактів з підлеглими.

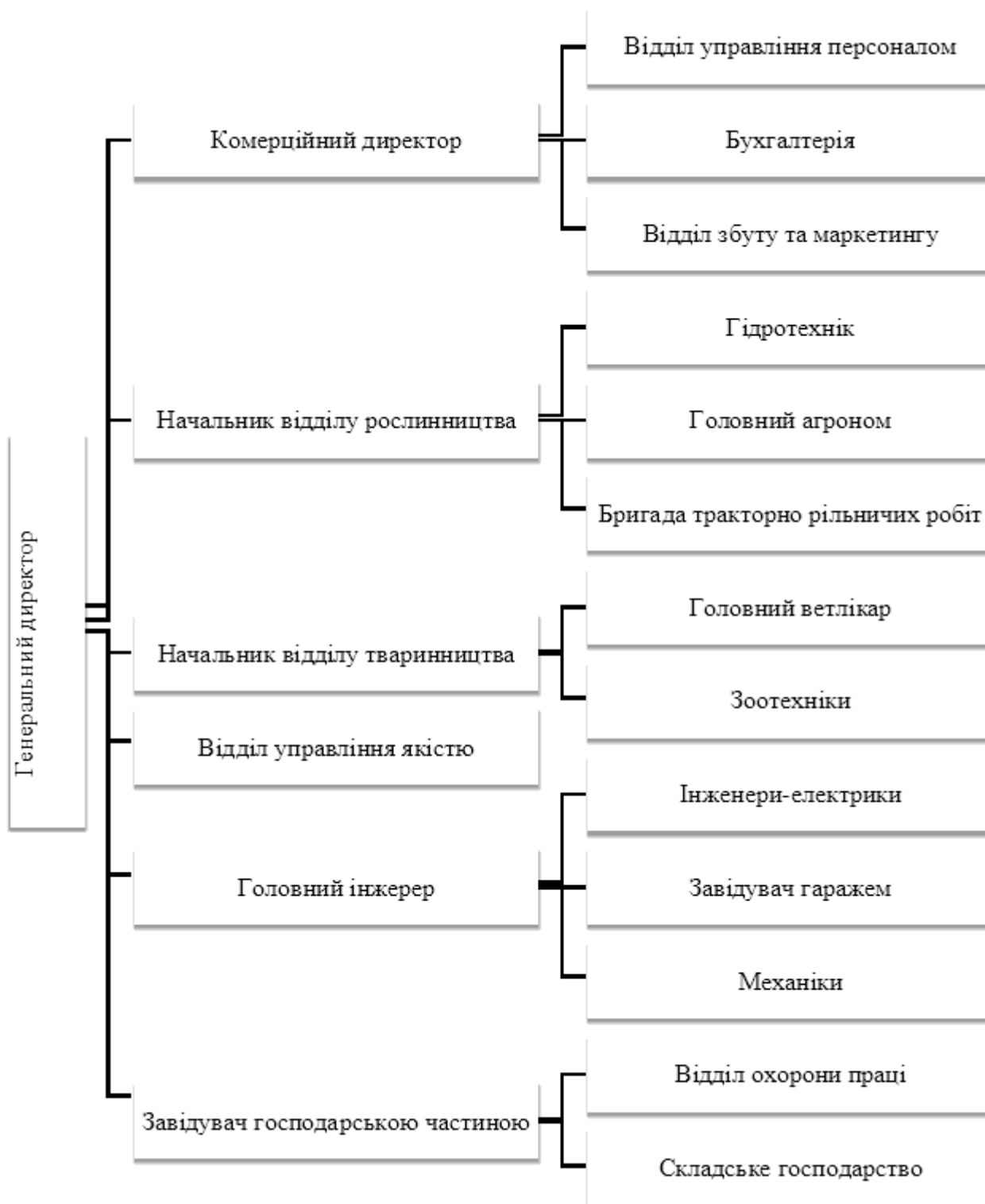


Рис. 2.3. Організаційна структура \*\*\*\*\*

\*Примітка. Побудовано автором на основі даних підприємства.

Даний тип організаційної структури відповідає поточній стратегії, що асоціюється з розмірами діяльності \*\*\*\*\* приватного

підприємства \*\*\*\*\*. Це відображено у бізнес-моделі підприємства, яка орієнтована на співпрацю з обмеженою кількістю ключових партнерів і постачальників.

Дані для дослідження динаміки основних показників діяльності \*\*\*\*\* представлено в табл. 2.1. Власний капітал \*\*\*\*\* збільшився на 20% за період 2021-2023 рр., що свідчить про покращення майнового стану підприємства. Разом з тим, у пасиві балансу спостерігається зростання кредиторської заборгованості майже в п'ять разів (на 27759 тис. грн, або 393% у 2023 р порівняно з даними 2021 р). Збільшення загальної суми зобов'язань призводить до зростання залежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів. Також варто відзначити, що значення показника власних оборотних коштів \*\*\*\*\* додатне. Це означає, що в компанії достатньо коштів для забезпечення безперебійної діяльності за рахунок постійних фінансових ресурсів.

Фондовіддача відображає обсяг виробництва на кожний гривню вартості основних засобів. У 2023 році у \*\*\*\*\* зафіксоване підвищення цього показника до 1,8 гривень, що свідчить про покращення ефективності використання основних засобів на підприємстві.

Щодо продуктивності праці, у 2023 році обсяг виробництва на одного працівника склав 1683,8 тисяч гривень. Продуктивність праці за цей період зросла на 136,5 тисяч гривень у вартісному виразі, що відповідає збільшенню на 9% порівняно з 2021 роком.

Розгляд дебіторської заборгованості є важливим аспектом аналізу господарської діяльності підприємства. У \*\*\*\*\* відзначається загальне збільшення дебіторської заборгованості, що є негативною тенденцією: у 2022 році зростання на 276% (порівняно з 2021 роком), а у 2023 р – зменшення на 62% порівняно з 2022 р. За кредиторською заборгованістю також спостерігається тенденція збільшення.

Таблиця 2.1

## Основні показники діяльності \*\*\*\*\* за 2021-2023рр.\*

Показники	Роки			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Власний капітал, тис. грн.	391994	434354	469416	+42360	+35062	+10,8	+8
Виручка від реалізації валової продукції, тис. грн.	255319	215497	252565	-39822	+37068	-16	+17
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	160559	151511	193723	-9048	+42212	-6	+28
Валовий прибуток, тис. грн.	94760	63986	58842	-30774	-5144	-32	-8
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	77360	42360	29839	-35000	-12521	-45	-30
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	165	154	150	-11	-4	-7	-3
Фонд оплати праці, тис. грн.	27606	25297	28779	-2309	+3482	-8	+14
Фондовіддача, грн	1,6	1,7	1,8	+0,1	+0,1	+6	+4
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн	13942	13689	15988	-254	2299	-2	+17
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	159859	126735	142709	-33124	15974	-21	+13
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	124118	161265	194919	+37147	+33654	+30	+21
Продуктивність праці, тис. грн. /особу	1547,4	1399,3	1683,8	-148,1	+284,4	-10	+20
Рентабельність власного капіталу, %	20	10	6	-10	-3	-	-
Рентабельність основної діяльності, %	48	28	15	-20	-13	-	-
Рентабельність підприємства, %	30	20	12	-11	-8	-	-
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	8674	32576	12270	+23902	-20306	+276	-62
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	7065	51099	34824	+44034	-16275	+623	-32

\*Примітка. Розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Збільшення дебіторської заборгованості, яка компенсується кредиторською, є важливою складовою фінансової структури підприємства. Це має велике значення для \*\*\*\*\*, оскільки загалом його функціонування є ефективним, проте затримується оплата товарів.

Дані для дослідження динаміки фінансового результату досліджуваного представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники фінансових результатів \*\*\*\* за 2021-2023рр.\*

Показники	Роки			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	255319	215497	252565	-39822	+37068	-16	+17
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	160559	151511	193723	-9048	+42212	-6	+28
Валовий прибуток від реалізації, тис. грн.	94760	63986	58842	-30774	-5144	-32	-8
Інші операційні доходи, тис. грн.	765	3054	22902	+2289	+19848	+299	+650
Адміністративні витрати, тис. грн.	17065	16138	19156	-927	+3018	-5	+19
Витрати на збут, тис. грн.	643	4611	5919	+3968	+1308	+617	+28
Інші операційні витрати, тис. грн.	1293	1642	21902	+349	20260	+27	+1234
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	76524	44649	34767	-31875	-9882	-42	-22
Інші фінансові доходи, тис. грн.	166	174	367	+8	+193	+5	+111
Інші доходи, тис. грн.	730	123	268	-607	+145	-83	+118
Фінансові витрати, тис. грн.	0	2524	5523	+2524	+2999	+100	+119
Інші витрати, тис. грн.	60	62	40	+2	-22	+3	-35
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	77360	42360	29839	-35000	-12521	-45	-30
Податок на прибуток, тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0
Чистий прибуток, тис. грн.	77360	42360	29839	-35000	-12521	-45	-30

\*Примітка. Розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства



Чистий дохід \*\*\*\*\* протягом аналізованого періоду збільшився (на 1%) і становить 252565 тис. грн. за даними 2023 року. Собівартість товарів, робіт та послуг підприємства зросла у 2023 на 21% порівняно з показником 2021 р. Дані для аналізу показників фінансового стану \*\*\*\*\* за представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

## Показники фінансового стану \*\*\*\*\* за 2021-2023 рр.

Показники	Нормативне значення	Роки		
		2021	2022	2023
1. Аналіз ліквідності підприємства				
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	18,57	9,32	18,06
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	1,27	1,82	4,10
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 збільшення	0,04	0,39	3,14
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
2.1. Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,98	0,89	0,93
2.2. Коефіцієнт фінансування	<1	0,02	0,12	0,07
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	0,95	0,76	0,85
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	55,48	8,50	13,48
3. Аналіз ділової активності підприємства				
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	0,64	0,44	0,50
3.2. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Збільшення	29,43	6,62	20,58
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	0,65	0,50	0,54
4. Аналіз рентабельності підприємства				
4.1 Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	19,4	8,7	5,9
4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	19,7	9,8	6,4
4.3. Коефіцієнт рентабельності продукції	>0 збільшення	48,2	28,0	15,4

\*Примітка. Розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Коефіцієнт покриття - це міра, яка вказує на ступінь, до якої активи покривають найбільш термінові та середньострокові зобов'язання підприємства. Із зазначеного коефіцієнта можна зробити висновок про високий рівень платоспроможності \*\*\*\*\* за період з 2021 по 2023 роки. Крім того, тенденція показників ліквідності є позитивною.

Підприємство має стабільну фінансову позицію. Протягом періоду з 2021 по 2023 роки коефіцієнт платоспроможності \*\*\*\*\* залишався на високому рівні. За даними на 2023 рік, це свідчить про здатність підприємства фінансувати 93% своїх активів за рахунок власних коштів. Для аналізу зовнішнього середовища використовувався аналіз вторинної інформації, а також складений рейтинг для оцінки зовнішніх можливостей та загроз (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Попередній рейтинг можливостей та загроз \*\*\*\*\*

Можливості	Ступінь важливості (за 10-бальною шкалою)	Загрози	Ступінь важливості
1. Збільшення обсягів продажу	9	1. Неприятлива економічна ситуація в державі	9
2. Зменшення конкуренції	6	2. Зменшення платоспроможності споживачів	10
3. Збільшення сегмента цільового ринку	5	3. Збільшення собівартості продукції	8
4. Розширення асортиментної лінії	8	4. Збільшення цін матеріалів та обладнання	7
5. Поява нових технік та матеріалів	5	5. Поява нових підприємств на ринку	6
6. Оптимізація витрат	7	6. Сезонність продукції	5
7. Отримання гранту від держави	10	7. Збільшення рівня інфляції	6
	-	8. Посилення конкуренції на ринку	6

\*Примітка. Складено автором на основі даних підприємства.

Значущість чинників зовнішнього середовища для \*\*\*\*\* визначено за допомогою методу зваженої оцінки задля отримання більш диференційованої оцінки. Результати представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Ступінь важливості та ймовірність реалізації можливостей та загроз

\*\*\*\*\*

Фактори	Важливість, балів Ві	Сприятлива зміна (можливість)		Несприятлива зміна (загроза)	
		Ймовірність, Рі <sup>3</sup>	Рі <sup>3</sup> * Ві	Ймовірність, Р <sub>з</sub> <sup>3</sup>	Р <sub>з</sub> <sup>3</sup> * Ві
Економічна ситуація в державі	9	0,3	2,7	0,7	6,3
Платоспроможність споживачів	10	0,4	4	0,6	6
Зміна собівартості продукції	8	0,3	2,4	0,7	5,6
Ціна на матеріали та обладнання	7	0,4	2,8	0,6	4,2
Поява нових підприємств на ринку	6	0,7	4,2	0,3	1,8
Сезонність продукції	5	0,4	2	0,6	3
Рівень інфляції	6	0,3	1,8	0,7	4,2
Посилення конкуренції на ринку	6	0,4	2,4	0,6	3,6
Зміна обсягів продажу	9	0,6	5,4	0,4	3,6
Зміна сегмента цільового ринку	5	0,7	3,5	0,3	1,5
Розширення асортиментної лінії	8	0,8	6,4	0,2	1,6
Поява нових технік та матеріалів	5	0,8	4	0,2	1
Оптимізація витрат	7	0,6	4,2	0,4	2,8
Отримання гранту від держави	10	0,6	6	0,4	4
Всього	—		51,8		49,2

\*Примітка. Складено автором на основі аналізу даних підприємства.

Таким чином, у приватного \*\*\*\*\* підприємства \*\*\*\*\* більше можливостей, аніж загроз (51,8 > 49,2).

Для аналізу бізнес-середовища функціонування \*\*\*\*\* приватного підприємства \*\*\*\*\* необхідно оцінити його конкурентну позицію та рівень конкуренції на ринку.

На даному етапі дослідження доцільно побудувати конкурентну карту ринку та карту стратегічних груп для \*\*\*\*\*. Конкурентна карта ринку відображає класифікацію конкурентів по займаній ними позиції на ринку, слугує для визначення статусу конкурентів та систематизації конкурентних переваг (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6

## Конкурентна картка ринку сільськогосподарської продукції Волині\*

Підприємства	Лідери ринку	Підприємства з сильною конкурентною позицією	Підприємства зі слабкою конкурентною позицією	Аутсайдери ринку
З конкурентною позицією, що швидко покращується	*****	*****	—	—
З конкурентною позицією, що покращується	*****	***** ***** *****	***** *****	***** *****
З конкурентною позицією, що погіршується	*****	—	—	—
З конкурентною позицією, що швидко погіршується	—	—	*****	—

\*Примітка. Складено автором на основі аналізу даних підприємства.

Формування пріоритетів розвитку \*\*\*\*\* підприємства доцільно ґрунтувати на побудові карти стратегічних груп. Карта є корисним способом графічного відображення конкуренції у галузі, що дозволяє бачити, як змінюється галузь або які тенденції можуть на неї впливати. Мається на увазі не зображення вартісних показників чи показників обсягу, а карта «стратегічного простору».

Розробка карти стратегічних груп здійснюється за наступним алгоритмом:

- 1) скласти список підприємств, які будуть піддані аналізу;
- 2) обрати найбільш важливу пару характеристик, що диференціюють підприємства, наприклад, «ціна/якість» і «розмір земельного банку»;
- 3) встановити шкалу значень даних параметрів. Як правило, це рангова шкала;
- 4) нанести аналізовані підприємства на двовимірний графік відповідно до значень характеристик;
- 5) підприємства, які опинилися поряд у цьому двовимірному просторі, об'єднуються в одну стратегічну групу.

Дані для побудови карти стратегічних груп в даному дослідженні представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

## Дані для побудови карти стратегічних груп\*

№	Підприємство	Ціна / якість	Розмір земельного банку, га
1	*****	Висока	18000
2	*****	Висока	10000
3	*****	Висока	6900
4	*****	Висока	6500
5	*****	Середня	6430
6	*****	Середня	6000
7	*****	Висока	3600
8	*****	Середня	2220
9	*****	Середня	1500
10	*****	Середня	400
11	*****	Середня	100

\*Примітка. Складено автором на основі аналізу даних підприємства.

В результаті, сформована карта стратегічних груп представлена на рис.

2.4.

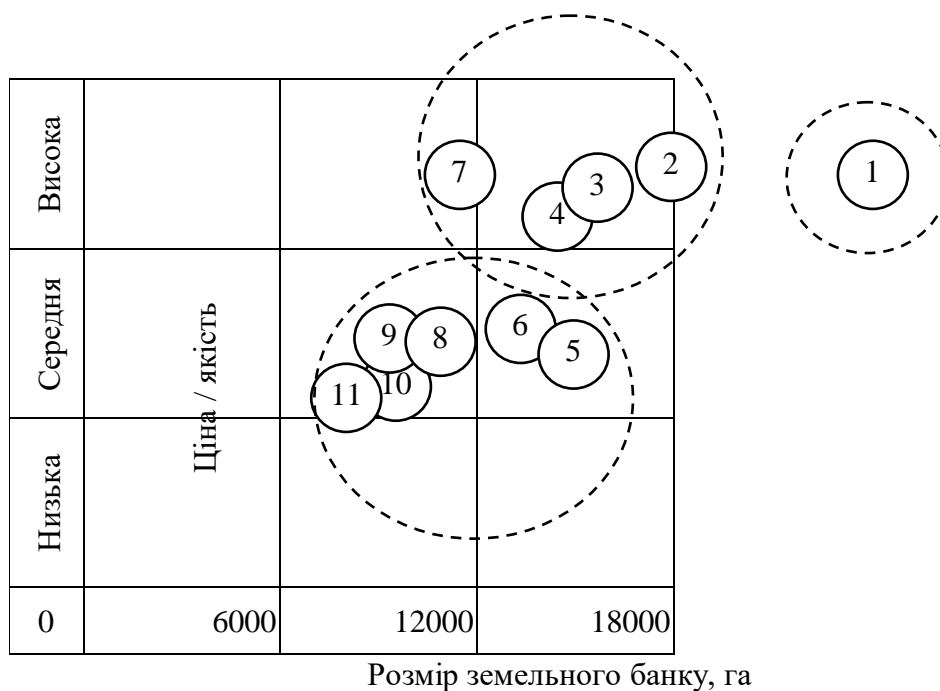


Рис. 2.4. Карта стратегічних груп конкурентів\*

\*Примітка. Сформовано автором.

Аналіз отриманої карти стратегічних груп дозволяє зробити такі висновки.

Вибрані дві змінні на цьому ринку дозволяють розділити суб'єкти ринку на три стратегічні групи. \*\*\*\*\* належить до однієї з цих груп, разом із \*\*\*\*\* , \*\*\*\*\* та \*\*\*\*\* . \*\*\*\*\* діє на ринку протягом тривалого часу, що свідчить про його здатність до компетентного аналізу споживачів. У цій стратегічній групі існує жорстка конкуренція між \*\*\*\*\* та іншими учасниками за лояльність споживачів і наявність конкурентних переваг, таких як можливості збуту, оволодіння новітніми технологіями, репутація підприємства, професійність персоналу, витрати порівняно з конкурентами і т. д.

За методологією І. Адізеса, \*\*\*\*\* знаходиться на етапі зрілості в своєму життєвому циклі. Підприємство спрямовує свої зусилля на збільшення своєї частки на ринку та на розширення обсягів своєї діяльності.

## 2.2. Аналіз стратегії управління доходами у \*\*\*\*\*

Управління доходами у \*\*\*\*\* частково здійснює комерційний директор і головний бухгалтер, які діють на підставі розробленої для кожного посадової інструкції, яка чітко розмежовує права і обов'язки. На підприємстві немає поділу на бухгалтерську та фінансово-економічну служби.

Функції планово-економічного відділу у \*\*\*\*\* покладено на бухгалтерію на чолі з головним бухгалтером. Всі фінансові та бухгалтерські питання вирішує в основному головний бухгалтер.

Головний бухгалтер у \*\*\*\*\* відповідає за оперативне планування та реалізацію поставлених завдань, вносить корективи в процесі та контролює виконання плану доходів та витрат. Узагальнено, бухгалтерська діяльність в цій компанії спрямована на максимальне врахування динаміки зовнішнього середовища.

Основними функціями головного бухгалтера \*\*\*\*\* є:

- спостереження за ходом реалізації фінансових завдань, встановлених системою планових фінансових показників і нормативів;
- вимір ступеня відхилення фактичних результатів фінансової діяльності від передбачених;
- діагностування за розмірами відхилень серйозних погіршень у фінансовому стані підприємства і істотного зниження темпів його фінансового розвитку;
- розробка оперативних управлінських рішень щодо нормалізації фінансової діяльності підприємства відповідно до передбачених цілей та показників;

– коригування при необхідності окремих цілей і показників фінансового розвитку у зв'язку зі зміною зовнішнього фінансового середовища, кон'юнктури фінансового ринку і внутрішніх умов здійснення господарської діяльності підприємства.

Головний бухгалтер безпосередньо підпорядковується комерційному директору компанії і взаємодіє ним та працівниками відділів з метою отримання кошторисно-фінансових та інших документів, розрахунків, установленої звітності про виконання планів по збуту, матеріально-технічного постачання і роботі транспорту, тощо.

Усі працівники організації мають обов'язок відповідати вимогам головного бухгалтера щодо документування господарських операцій та подання необхідних документів і відомостей до бухгалтерії.

Бухгалтерський і податковий облік в компанії ведеться на підставі Закону «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» та інших нормативних актів, а також розробленої головним бухгалтером облікової політики та інших положень по організації обліку. Податковий облік ведеться в відповідно до вимог Податкового кодексу. Компанія знаходиться на загальній системі оподаткування.

Головному бухгалтеру компанії підпорядковується бухгалтерія.

Бухгалтерія \*\*\*\*\* здійснює фінансовий супровід діяльності, головний бухгалтер є відповідальним за ведення бухгалтерського та податкового обліку, складання звітності, контроль за матеріальними цінностями, за фінансове планування і аналіз.

Бухгалтерський відділ \*\*\*\*\* координує процес обліку господарсько-фінансової діяльності підприємства та здійснює контроль за ефективним використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Він забезпечує своєчасне складання бухгалтерської звітності на підставі даних первинних документів і бухгалтерських записів, а також подає цю звітність відповідним органам у встановленому порядку.



Управління доходами \*\*\*\*\* є складним завданням, оскільки воно залежить від багатьох чинників, таких як погодні умови, ринкові ціни, виробничі витрати тощо. Стратегія управління доходами \*\*\*\*\* передбачає:

- вирощування різних видів продукції дозволяє знизити ризик залежності від одного ринку або одного виду культури. Це дозволяє підприємству збалансувати доходи в разі зміни умов на ринку або врожайності;

- систематичний аналіз ринку дозволяє підприємству реагувати на зміни вимог споживачів і цінової конкуренції. Прогнозування врожаю та цінових тенденцій допомагає підприємству приймати стратегічні рішення щодо посіву, закупівлі сировини та реалізації продукції;

- розширення ринків збуту шляхом пошуку нових покупців допомагає підприємству збільшити свій обсяг продажів та доходи.

Однак зміни у макроекономічних умовах, такі як інфляція, зміни валютного курсу, зростання цін на енергоресурси тощо, впливають на виробничі витрати та конкурентоспроможність продукції \*\*\*\*\*. Ринкові умови постійно змінюються, тому варто періодично аналізувати ринок, конкурентну ситуацію та вимоги споживачів. Через це виникає потреба оптимізації підходів управління доходами підприємства.

### 2.3. Оцінка ефективності управління доходами \*\*\*\*\* в умовах економічної кризи

Звітний 2023 рік \*\*\*\*\* приватному підприємству \*\*\*\*\* вдалося завершити з перевищенням доходів над витратами – чистим прибутком в обсязі 15563,1 тис. грн., що свідчить про успішну фінансово-господарську діяльність підприємства.

Зміна показників чистого доходу та чистого прибутку \*\*\*\*\* за 2021-2023 рр. наочно представлена на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Динаміка чистого доходу та чистого прибутку \*\*\*\*\* протягом 2021-2023 рр.\*

\*Примітка. Побудовано на основі даних підприємства.

Дані для аналізу показників рентабельності підприємства представлені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Показники рентабельності \*\*\*\*\*

Найменування показника	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Вихідні дані, тис. грн.							
Виручка	255319	215497	252565	-39822	37068	-15,6	17,2
Чистий прибуток	77360	42360	29839	-35000	-12521	-45,2	-29,6
Власний капітал	391994	434354	469416	42360	35062	10,8	8,1
Витрати	160559	151511	193723	-9048	42212	-5,6	27,9
Активи	399059	485453	504240	86394	18787	21,6	3,9
Коефіцієнти, %							
Рентабельність діяльності	30,3	19,7	11,8	-10,6	-7,8	-	-
Рентабельність власного капіталу	19,7	9,8	6,4	-10,0	-3,4	-	-
Рентабельність продукції	48,2	28,0	15,4	-20,2	-12,6	-	-
Рентабельність активів	19,4	8,7	5,9	-10,7	-2,8	-	-

\*Примітка. Складено і розраховано автором на основі даних підприємства.

Схематично динаміку показників рентабельності \*\*\*\*\*  
 відображено на рис. 2.6.

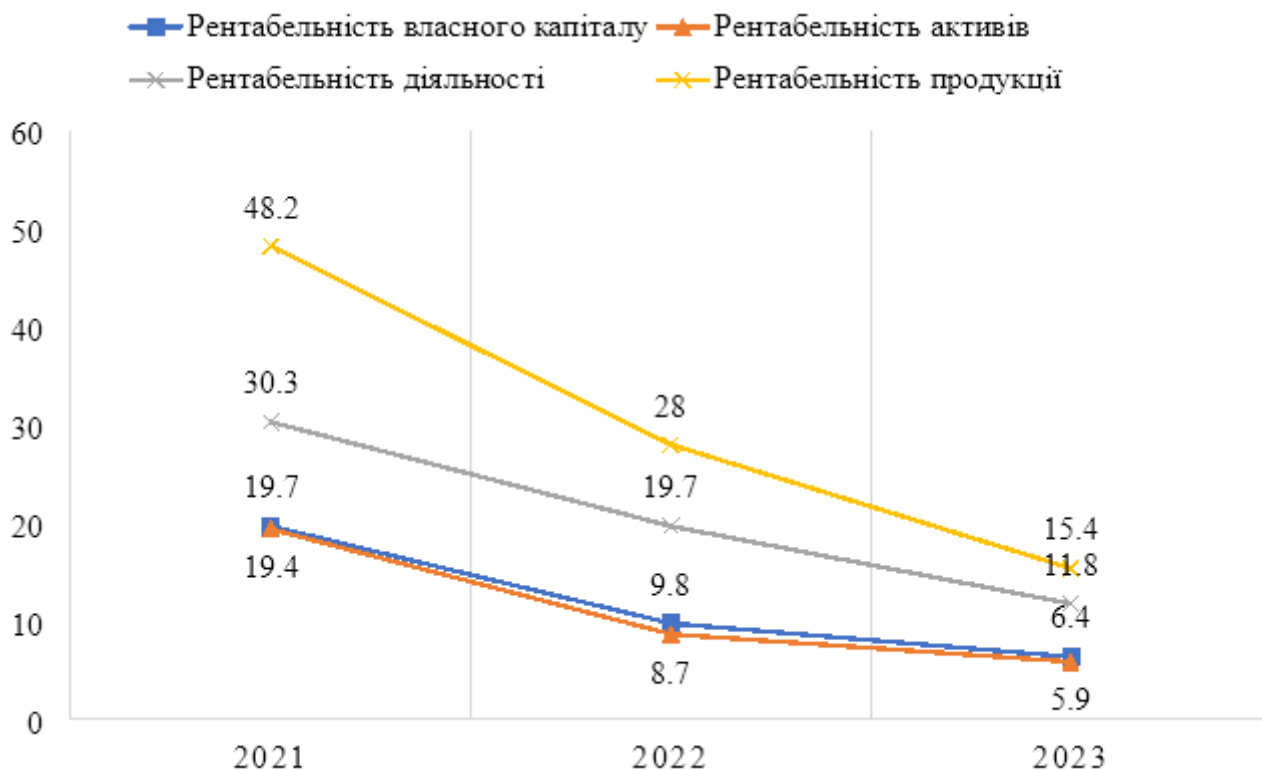


Рис. 2.6. Динаміка показників рентабельності \*\*\*\*\*  
 протягом 2021-2023 рр., %\*

\*Примітка. Побудовано автором на основі звітності підприємства.

Показники рентабельності \*\*\*\*\* за 2021-2023 рр. мають позитивні значення як наслідок прибуткової діяльності підприємства за аналізований період.

Рентабельність продукції \*\*\*\*\* показує, яку суму прибутку отримує підприємство з кожної гривні проданої продукції. З розрахованих показників рентабельності у табл. 2.8 видно, що рентабельність продажу підприємства за період 2021-2023 рр. знизилась на 32,8% та становить за даними 2023 року – 15,4%.

Рентабельність активів – індикатор прибутковості та ефективності діяльності підприємства. У 2021 році рентабельність активів підприємства дорівнювала 19,4%, а у 2023 році 5,9%.

Рентабельність власного капіталу визначається як відношення чистого прибутку до власного капіталу компанії. Це ключовий фінансовий показник, який відображає ефективність використання вкладеного капіталу в бізнес. На відміну від показника «рентабельність активів», цей показник відображає ефективність використання лише капіталу компанії, тобто лише тієї його частини, що належить власникам підприємства. У даного показника також виявлена негативна динаміка, у 2023 році рентабельність власного капіталу \*\*\*\*\* склала 6,4%. Дані про рух грошових потоків у \*\*\*\*\* представлено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Рух грошових потоків по \*\*\*\*\* , тис. грн.\*

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміна 2023/ 2021, +/-
1	2	3	4	5
<b>Надходження</b>				
<b>Від операційної діяльності</b>				
Від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	297342	232040	328934	31592
Цільове фінансування	444	0	0	-444
Повернення податків і зборів	0	0	0	0
Надходження авансів від покупців і замовників	0	0	0	0
Надходження від повернення авансів	575	140	923	348
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	0	0	0	0
Надходження від операційної оренди	0	0	0	0
Інші надходження	952	518	586	-366
Всього надходження від операційної діяльності	299313	232698	330443	31130
<b>Від інвестиційної діяльності</b>				
Від реалізації фінансових інвестицій	0	1	0	0
Від отриманих відсотків	0	0	0	0
Інші надходження	166	175	367	201
Всього надходження від інвестиційної діяльності	166	176	367	201

## Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5
Від фінансової діяльності				
Отримання позик	0	58893	0	0
Інші надходження	0	162	100	100
Всього надходження від фінансової діяльності	0	59055	100	100
Всього надійшло коштів	299479	291929	330910	31431
Витрачання				
На операційну діяльність				
На оплату товарів (робіт, послуг)	226405	191551	220793	-5612
Оплату праці	23663	20040	23728	65
На відрахування на соціальні заходи	6207	5264	6311	104
На сплату податків і зборів	18073	13462	18145	72
Витрачання на оплату повернення авансів	22492	19555	22182	-310
Інші витрачання	2173	3036	3119	946
Всього витрачання на операційну діяльність	299013	252908	294278	-4735
На інвестиційну діяльність				
На придбання фінансових інвестицій	0	0	0	0
На придбання необоротних активів	0	0	0	0
Витрачання на надання позик	0	0	0	0
Всього витрачання на інвестиційну діяльність	0	0	0	0
На фінансову діяльність				
Погашення позик	0	30000	6212	6212
Сплату дивідендів	400	500	915	515
Інші платежі	0	0	0	0
Всього витрачання на фінансову діяльність	400	30500	7127	6727
Всього витрачено коштів	299413	283408	301405	1992
Чистий рух коштів від операційної діяльності	300	-20210	36165	35865
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	166	175	367	201
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	-400	28555	-7027	-6627
Усього чистого руху коштів	66	8520	29505	29439
Залишок коштів на початок року	249	315	8835	8586
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	0	0	1539	1539
Залишок коштів на кінець року	315	8835	39879	39564

\*Примітка. Складено і розраховано автором на основі даних підприємства.

Для проведення аналізу ефективності руху грошових коштів у  
 \*\*\*\*\* побудовано табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Дані для аналізу ефективності руху грошових потоків по  
 \*\*\*\*\* приватному підприємству \*\*\*\*\* , тис. грн.\*

№ з/п	Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміна, +/-
1	Приток грошових коштів, всього	299479	291929	330910	31431
2	Приток грошових коштів від операційної діяльності	299313	232698	330443	31130
3	Відтік грошових коштів, всього	299413	283408	301405	1992
4	Відтік грошових коштів по операційній діяльності	299013	252908	294278	-4735
5	Відтік грошових коштів по інвестиційній діяльності	0	0	0	0
6	Відтік грошових коштів по фінансовій діяльності	400	30500	7127	6727
7	Середній залишок грошових коштів	400,5	4575	24357	23956,5
8	Поточні зобов'язання	24667	23077	38978	14311
9	Чистий прибуток	77360	42360	29839	-47521
10	Середньорічна сума дебіторської заборгованості	8674	32576	12270	3596
11	Чистий грошовий потік, всього	66	8521	29505	29439
12	Чистий грошовий потік від поточної діяльності	300	-20210	36165	35865
13	Виплата за позиками	0	30000	6212	6212
14	Виплата дивідендів	400	500	915	515
15	Зміна залишків матеріальних оборотних активів	19393	45556	5562	-13831
16	Чистий дохід від реалізації	255319	215497	252565	-2754
17	Приток грошових коштів від інвестиційної діяльності	166	176	367	201
18	Приток грошових коштів від фінансової діяльності	0	59055	100	100

\*Примітка. Складено і розраховано автором на основі даних підприємства.

Аналіз ефективності використання грошових коштів по \*\*\*\*\*  
 проведено за допомогою наступних коефіцієнтів грошових потоків (див. табл.  
 2.11).

Таблиця 2.11

## Коефіцієнти ефективності руху грошових потоків по

\*\*\*\*\* приватному підприємству \*\*\*\*\*

№ з/п	Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Зміна, +/-
1	Коефіцієнт ліквідності грошового потоку	1,00	1,03	1,10	0,10
2	Коефіцієнт поточної платоспроможності	1,00	0,92	1,12	0,12
3	Коефіцієнт абсолютної платоспроможності	0,02	0,20	0,62	0,61
4	Достатність грошового потоку від операційної (поточної) діяльності для погашення зобов'язань	0,75	-0,66	5,07	4,32
5	Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку	0,02	-0,27	2,85	2,83
6	Коефіцієнт забезпеченості грошовими коштами, всього	1,00	1,03	1,13	0,13
7	Коефіцієнт забезпеченості грошовими коштами за поточною діяльністю	1,00	0,92	1,15	0,15
8	Коефіцієнт оборотності грошових коштів, оборотів	638	47	10	-627
9	Період обороту грошових коштів, днів	1	8	35	35
10	Коефіцієнт ефективності грошових потоків	0,0002	0,030	0,098	0,098
11	Коефіцієнт рентабельності притоку грошових коштів	25,832%	14,510%	9,017%	-16,814%
12	Коефіцієнт рентабельності відтоку грошових коштів	25,837%	14,947%	9,900%	-15,937%
13	Коефіцієнт рентабельності залишку грошових коштів	19316%	926%	123%	-19193%
14	Коефіцієнт рентабельності грошових витрат за операційною (поточною) діяльністю	0,10%	-7,99%	12,29%	12,19%
15	Коефіцієнт інвестиційного притоку	1,00	0,00	0,79	-0,21
16	Коефіцієнт фінансового притоку	0,00	1,00	0,21	0,21
17	Коефіцієнт грошового покриття дивідендних виплат	1	-40	40	39
18	Грошова рентабельність продажу	0,12%	-9,38%	14,32%	14,20%

\*Примітка. Складено і розраховано автором на основі даних підприємства.

Коефіцієнт ліквідності грошового потоку показує, наскільки позитивний грошовий потік покриває відтік грошових коштів. Його норма – більше 1. 3

даних табл. 2.11 вбачається покращення ліквідності (+0,1) \*\*\*\*\* за 2023 рік.

Коефіцієнт поточної платоспроможності показує, наскільки надходження від операційної (поточної) діяльності покривають витрати на господарський оборот. За 2021-2023 рр. спостерігається покращення даного показника у \*\*\*\*\* (1,12 проти 1 у 2021 році).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, що грошових коштів (абсолютно ліквідних активів) недостатньо для негайного погашення всіх поточних зобов'язань \*\*\*\*\* (0,62 у 2023 р та покращення на 0,61 пунктів порівняно з показником 2021 р). За 2023 рік збільшився приток грошових коштів підприємства на 10% або 31431 тис. грн., а також збільшився приток від операційної діяльності на 10% (31130 тис. грн.).

Показники рентабельності грошових потоків \*\*\*\*\* за період 2021-2023 рр. покращилися.

Для зростання прибутковості та підвищення ефективності своєї діяльності \*\*\*\*\* потрібно активно розробляти нову та вдосконалювати існуючу техніку, розвивати нові та удосконалювати наявні технології виробництва, а також вдосконалювати всі аспекти господарського механізму підприємства.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У різні періоди часу під впливом економічних, правових, технологічних, технічних та інших тенденцій змінювався зміст облікової думки про доходи підприємства та підходи до їхнього обліку. На основі економічного підходу, термін «виручка» визначається як сума від продажу продукції (робіт, послуг), яку підприємство виробило. Однак поняття «дохід» охоплює більше, ніж просто «виручка». Крім оплат, що виникають від основної діяльності, до доходу також включаються такі складові, як відсотки за депозитами, позики, компенсації від клієнтів за порушення договору, інвестиції, фінансова допомога та різноманітні несподівані надходження.

Відповідно до національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 15 «Дохід», доходи підприємства діляться на дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), чистий дохід від реалізації продукції, інші операційні доходи, фінансові доходи, інші доходи.

Наявність доходу дозволяє задовольняти як економічні інтереси підприємства як суб'єкта господарювання, так і держави, працівників даного підприємства, власників капіталу. Об'єктом економічних інтересів держави є частина доходів, яку сплачує підприємство у вигляді податків. Економічний інтерес підприємства полягає у збільшенні частки доходів, що залишається у його розпорядженні. Власники капіталу прямо зацікавлені у зростанні доходів, оскільки на цій основі забезпечується зростання їхнього капіталу.

Під управлінням доходами слід розуміти процес розробки та реалізації стратегічних цілей підприємства щодо повноти надходження доходів від здійснення операцій, пов'язаних із реалізацією продукції основних видів діяльності, другорядних видів діяльності, інвестиційної та фінансової діяльності та робіт, а також послуг допоміжної діяльності.

У сучасних умовах велике значення має ефективне управління доходами підприємства, що означає грамотне формування та використання доходів,

систематичний їх аналіз, розроблення економічно обґрунтованих планів доходів та формування раціональної цінової політики.

Ефективне управління доходами передбачає створення відповідного організаційно-економічного механізму, який дозволяє керівній системі (власнику, органам управління, керівництву) позитивно впливати на фінансову систему підприємства (фінансові служби, розрахункові центри) з метою забезпечення адекватної прибутковості. Управління доходами - це практика максимізації доходів компанії при збереженні обсягів продажу тих самих продуктів або послуг.

Як і будь-який інший управлінський процес, управління доходами передбачає виконання основних функцій управління, тобто прийняття та реалізацію рішень, а також контроль за їх виконанням. Функціями управління доходами підприємства є: прогнозування, планування, облік, моніторинг, оптимізація, координація, стимулювання, контроль, організація, інформаційна, аналітична (аналіз) розробка та розподіл фінансових результатів.

Доходи підприємства становлять ключову категорію, від якої залежить подальше функціонування підприємства. Вони мають важливий вплив на різноманітні показники діяльності. Не менш важливо враховувати джерела формування цих доходів. Ситуацію можна оцінити як сприятливу, якщо більшість доходів генеруються основною діяльністю підприємства. В іншому випадку можна стверджувати, що підприємство не відповідає своїм цілям, а доходи не є стабільними. Отже, важливим аспектом є впровадження системи управління доходами, спрямованої на пошук шляхів максимізації доходів та на організацію строгого контролю над їхнім своєчасним та обсяговим надходженням.

Управління доходами підприємства є динамічним системним процесом, що включає управлінські дії прямих і зворотних зв'язків, метою яких є досягнення високого фінансового результату діяльності підприємства, тобто

управління доходами представляється як уміння оптимізувати і максимізувати віддачу від використовуваних у діяльності ресурсів.

Криза – це крайнє загострення внутрішньовиробничих і соціально-економічних відносин, а також відносин підприємств із зовнішньоекономічним середовищем. В результаті настання кризової ситуації можливо не тільки банкрутство підприємства, але і його оновлення, або виникнення нової кризи. Різні наслідки кризи визначаються не тільки її характером, а й антикризовим управлінням, яке може пом'якшувати кризу або загострювати її.

Управління доходами підприємства в умовах кризи вимагає особливої уваги та стратегічного підходу.

Основними аспектами такого управління є:

- 1) аналіз і прогнозування;
- 2) оптимізація витрат;
- 3) диверсифікація продуктів і послуг;
- 4) підтримка клієнтів і збереження ринкової частки;
- 5) орієнтація на гнучкість і інновації в діяльності;
- 6) фінансовий контроль і планування.

В результаті настання кризової ситуації можливо не тільки банкрутство підприємства, але і його оновлення, або виникнення нової кризи. Різні наслідки кризи визначаються не тільки її характером, а й антикризовим управлінням, яке може пом'якшувати кризу або загострювати її. Варто брати до уваги той факт, що саме в кризовий час розвиваються і впроваджуються інновації, відбувається перехід на якісно новий рівень сервісу або виробництва, виникають принципово нові напрямки діяльності підприємства в існуючій області. Загалом, успішне управління доходами підприємства в умовах кризи вимагає стратегічного мислення, гнучкості та глибокого розуміння фінансових та ринкових процесів.

Фінансові проблеми, що стикаються українські підприємства в умовах кризи, у багатьох аспектах схожі за своєю суттю, тому їх можна вирішувати за

допомогою загальних методів та стандартних заходів, що утворюють механізм управління доходами підприємства. Ключовим елементом цього механізму є аналіз та оцінка ефективності управління доходами підприємства.

Метою аналізу доходів підприємства є виявлення резервів збільшення доходів та підвищення прибутковості. У процесі аналізу доходів вирішуються такі завдання: виявлення частин доходу, вивчення структури доходів за джерелами формування та її зміни; вивчення динаміки суми доходів та показників прибутковості; встановлення ступеня виконання самостійно встановлених планів; виявлення чинників, що вплинули на зміну величини доходів; визначення напрямів використання доходів.

Для аналізу доходів підприємств використовується різноманітна економічна інформація (дані статистичної та бухгалтерської звітності про обсяг і структуру обороту, про прибутки та збитки; про постачальників; про доходи, отримані з різних джерел, та ін.).

Забезпечення ефективності управління доходами підприємства в умовах економічної кризи неможливо уявити без ефективного регулювання грошових потоків на підприємстві. Аналіз грошових потоків підприємства базується на використанні даних бухгалтерської фінансової звітності, яка складається із балансу (Звіт про фінансовий стан), звіту про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід), звіту про рух грошових коштів (за прямим і непрямим методами), приміток до річної фінансової звітності.

Ефективне управління доходами дає змогу підприємству реалізувати стратегічні цілі його діяльності, забезпечити високий рівень оборотності капіталу, ритмічність діяльності, підвищити ступінь фінансової рівноваги та отримати прибуток, а також сприяє формуванню додаткових інвестиційних ресурсів для здійснення фінансових інвестицій.

\*\*\*\*\* є високотехнологічним агропромисловим підприємством, яке спеціалізується на класичному сільському господарстві та впровадженні передового досвіду та інновацій. У сфері рослинництва підприємство вирощує широкий асортимент культур, зокрема пшеницю,

ячмінь, овес, кукурудзу, сою, ріпак, цукровий буряк, горох та гречку. У галузі тваринництва \*\*\*\*\* спеціалізується на вирощуванні молочно-м'ясного скотарства.

Керівництво поточною діяльністю \*\*\*\*\* здійснює одноосібний виконавчий орган в особі генерального директора. На підприємстві застосовується лінійно-функціональна структура управління, яка має низку переваг. Насамперед, вона є досить гнучкою, і у разі змін у компанії зможе швидко перебудуватися. Така структура дозволяє легко і оперативно управляти підлеглими і вирішувати проблеми і питання, що виникли. Крім того, дана структура управління характеризується повною персональною відповідальністю за результати роботи, тому що вона має на увазі делегування та розподіл завдань за різними відділами та підвідділами.

В роботі проведено аналіз основних показників діяльності, фінансового результату та фінансового стану \*\*\*\*\* . Власний капітал \*\*\*\*\* збільшився на 20% за період 2021-2023 рр., що свідчить про покращення майнового стану підприємства. Разом з тим, у пасиві балансу спостерігається зростання кредиторської заборгованості майже в п'ять разів (на 27759 тис. грн, або 393% у 2023 р порівняно з даними 2021 р). Збільшення загальної суми зобов'язань призводить до зростання залежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів. Також варто відзначити, що значення показника власних оборотних коштів \*\*\*\*\* додатне. Це означає, що в компанії достатньо коштів для забезпечення безперебійної діяльності за рахунок постійних фінансових ресурсів.

В 2023 р. обсяг виробництва на одного працівника дорівнював 1683,8 тис. грн. Продуктивність праці за аналізований період зросла на 136,5 тис грн. у вартісному виразі, що відповідає збільшенню у 2023 році на 9% порівняно з 2021 р.

Розгляд дебіторської заборгованості є важливим аспектом аналізу господарської діяльності підприємства. У \*\*\*\*\* відзначається загальне збільшення дебіторської заборгованості, що є негативною

тенденцією: у 2022 році зростання на 276% (порівняно з 2021 роком), а у 2023 р – зменшення на 62% порівняно з 2022 р. За кредиторською заборгованістю також спостерігається тенденція збільшення. Дебіторська заборгованість збільшується і покривається кредиторською, а це дуже важливий пункт фінансової складової підприємства, тому що загалом \*\*\*\*\* працює добре, але оплата товарів, робіт та послуг, що надаються, затримується.

За даними 2021-2023 рр. \*\*\*\*\* має високу платоспроможність. Разом з тим динаміка показників ліквідності має позитивні тенденції. Підприємство є фінансово стійким. У 2021-2023 рр. показник коефіцієнта платоспроможності \*\*\*\*\* високий. За даними 2023 р це свідчить про те, \*\*\*\*\* здатне фінансувати 93% активів за рахунок власних коштів. Значення показника коефіцієнта загальної оборотності капіталу говорить про те, скільки товарів і послуг продано за досліджуваний період на кожну гривню використаних активів. Отримані результати свідчать про зниження ділової активності підприємства.

Управління доходами у \*\*\*\*\* частково здійснює комерційний директор і головний бухгалтер, які діють на підставі розробленої для кожного посадової інструкції, яка чітко розмежовує права і обов'язки. На підприємстві немає поділу на бухгалтерську та фінансово-економічну служби.

Управління доходами \*\*\*\*\* є складним завданням, оскільки воно залежить від багатьох чинників, таких як погодні умови, ринкові ціни, виробничі витрати тощо.

Стратегія управління доходами \*\*\*\*\* передбачає:

1) вирощування різних видів продукції дозволяє знизити ризик залежності від одного ринку або одного виду культури. Це дозволяє підприємству збалансувати доходи в разі зміни умов на ринку або врожайності;

2) систематичний аналіз ринку дозволяє підприємству реагувати на зміни вимог споживачів і цінової конкуренції. Прогнозування врожаю та

цінових тенденцій допомагає підприємству приймати стратегічні рішення щодо посіву, закупівлі сировини та реалізації продукції;

3) розширення ринків збуту шляхом пошуку нових покупців допомагає підприємству збільшити свій обсяг продажів та доходи.

Однак зміни у макроекономічних умовах, такі як інфляція, зміни валютного курсу, зростання цін на енергоресурси тощо, впливають на виробничі витрати та конкурентоспроможність продукції \*\*\*\*\*. Ринкові умови постійно змінюються, тому варто періодично аналізувати ринок, конкурентну ситуацію та вимоги споживачів. Внутрішні процеси підприємства також піддаються змінам через впровадження нових технологій, зміни в організаційній структурі або виробничих процесах. Через це виникає потреба оптимізації підходів управління доходами підприємства.

Звітний 2023 рік \*\*\*\*\* приватному підприємству \*\*\*\*\* вдалося завершити з перевищенням доходів над витратами – чистим прибутком в обсязі 15563,1 тис. грн., що свідчить про успішну фінансово-господарську діяльність підприємства.

Показники рентабельності \*\*\*\*\* за 2021-2023 рр. мають позитивні значення як наслідок прибуткової діяльності підприємства за аналізований період.

Рентабельність продукції \*\*\*\*\* показує, яку суму прибутку отримує підприємство з кожної гривні проданої продукції. З розрахованих показників рентабельності у табл. 2.8 видно, що рентабельність продажу підприємства за період 2021-2023 рр. знизилась на 32,8% та становить за даними 2023 року – 15,4%.

Рентабельність активів – індикатор прибутковості та ефективності діяльності підприємства. У 2021 році рентабельність активів підприємства дорівнювала 19,4%, а у 2023 році 5,9%.

Рентабельність власного капіталу – це показник чистого прибутку у порівнянні з власним капіталом компанії. Це найважливіший фінансовий показник віддачі, що показує, наскільки ефективно використали вкладений у

справу капітал. На відміну від подібного показника «рентабельність активів», цей показник характеризує ефективність використання лише капіталу компанії, лише тієї його частини, що належить власникам підприємства. У даного показника також виявлена негативна динаміка, у 2023 році рентабельність власного капіталу \*\*\*\*\* склала 6,4%.

Коефіцієнт ліквідності грошового потоку показує, наскільки позитивний грошовий потік покриває відтік грошових коштів. Його норма – більше 1. В роботі визначені покращення ліквідності (+0,1) \*\*\*\*\* за 2023 рік.

Коефіцієнт поточної платоспроможності показує, наскільки надходження від операційної (поточної) діяльності покривають витрати на господарський оборот. За 2021-2023 рр. спостерігається покращення даного показника у \*\*\*\*\* (1,12 проти 1 у 2021 році).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, що грошових коштів (абсолютно ліквідних активів) недостатньо для негайного погашення всіх поточних зобов'язань \*\*\*\*\* (0,62 у 2023 р та покращення на 0,61 пунктів порівняно з показником 2021 р). За 2023 рік збільшився приток грошових коштів підприємства на 10% або 31431 тис. грн., а також збільшився приток від операційної діяльності на 10% (31130 тис. грн.).

Показники рентабельності грошових потоків \*\*\*\*\* за період 2021-2023 рр. покращилися.

Для збільшення доходу від здійснення діяльності та підвищення її економічної ефективності \*\*\*\*\* необхідно створювати нову і вдосконалювати існуючу техніку, розробляти нові й удосконалювати існуючі технології виробництва, удосконалювати весь господарський механізм підприємства.

В якості заходів, які дозволять підвищити ефективність управління доходами у \*\*\*\*\* , пропонуються такі:

1) систематично проводити ретельний аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства;



- 2) розробити заходи щодо зменшення часу, що витрачається на електронний документообіг;
- 3) забезпечити виконання плану виробничо-економічних показників;
- 4) посилити роботу із залучення сторонніх замовлень, здійснити маркетингові дослідження з метою отримання додаткових замовлень;
- 5) збільшення зростання продуктивності праці.

Розглянуті резерви є стратегічними. Реалізація даних резервів пов'язана з перспективою існування підприємства. Резервами зростання доходів у \*\*\*\*\* є: зниження собівартості товарів і послуг та підвищення їх якості шляхом впровадження у діяльність нових технологій та обладнання, що дозволить закріпити ринкові позиції та збільшити частку підприємства на ринку. Величина резервів зростання доходів та скорочення витрат визначається за трьома групами: вдосконалення використання трудових ресурсів; вдосконалення використання основних засобів; поліпшення використання сировини та матеріалів.

Крім загальноприйнятих заходів щодо покращення використання трудових ресурсів, у сучасних умовах господарювання слід використовувати напрями оптимізації використання трудових ресурсів, а саме: диференціацію оплати праці працівників, що виконують роботи різної складності; встановлення залежності заробітку працівників від якості вироблених товарів і послуг та ефективності їх діяльності, на підставі критеріїв та показників такої залежності; оптимізацію структури заробітної плати працівників – визначення критеріїв нарахування та обсягів стимулюючих та компенсаційних виплат, «соціального пакета», їх співвідношення з базовою частиною заробітної плати, а також поставленого в залежність від складності, кількості та якості праці.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лаврухіна О. І. Роль оперативного аналізу в управлінні підприємством. *Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського*. 2012. URL: [http://www.rusnauka.com/7\\_NITSB\\_2012/Economics/10\\_102866.doc.htm](http://www.rusnauka.com/7_NITSB_2012/Economics/10_102866.doc.htm).
2. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-14 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.
3. Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 29.11.1999 № 290. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99>.
4. Попович О. В., Діденко Н. Ю. Тлумачення економічної сутності категорії «дохід». *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск 7. С. 975-978.
5. Лазаренко Р. І. Управління доходами торговельного підприємства. *Науковий журнал «АЮГОС. Мистецтво наукової думки»*. 2018. №1. С. 67-70.
6. Павелко О. В. Теоретичний аспект дослідження сутності поняття «дохід» та особливості його класифікації. *Наукові записки. Серія «Економіка». Фінансова система України*. 2018. Ч. 1 (Вип. 10). С. 285-293.
7. Ткаченко Т. П., Тульчинська С. О., Бойчук Д. В. Управління доходами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6192>.
8. Мулик Т. О. Методичні підходи до аналітичного забезпечення управління доходами. *Агросвіт*. 2020. № 6. С. 77-86.
9. Негруца С. С. Доходи підприємства, їх класифікація та види. *Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді : тези II Всеукр. студент. наук.-практ. конф., Одеса, 2–3 квіт. 2020 р.* Одес. нац. акад. харч. технологій, ННІ приклад. економіки і менеджменту ім. Г. Е. Вейнштейна. Одеса : ОНАХТ, 2020. С. 56-57.

10. Яворська Т. І., Соболевська О. О. Теоретичні аспекти сутності доходів та їх класифікація. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2020. № 2 (42). С. 101-107.

11. Козаченко А. Ю. Доходи суб'єктів господарювання: економічна сутність та класифікація. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. № 6 (2). С. 35-43.

12. Міжнародний стандарт фінансової звітності 15 «Дохід від договорів з клієнтами», виданий Радою з Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS-15\\_ukr-compressed.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS-15_ukr-compressed.pdf).

13. Концептуальна основа фінансової звітності, видана Радою з Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку. URL: [https://ips.ligazakon.net/document/MU17081?ed=2021\\_08\\_27](https://ips.ligazakon.net/document/MU17081?ed=2021_08_27).

14. Мельник Т., Кошолоп Я. Проблеми визнання і відображення в обліку доходів підприємства. *Молодий вчений*. 2020. №12 (88). С. 150-154.

15. Мусієнко Ю. Ю. Поняття і класифікація доходів та витрат підприємства як основа організації їх управління. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2022. Том 2, № 14. С. 236-240.

16. Кириченко С. О., Лінник І. М. Сучасний фінансовий стан підприємства та перспективи його розвитку. *Сучасні проблеми економіки та підприємництва*. 2015. №16. С. 261-266.

17. Matviienko, M. Фінансовий аспект управління доходами в бізнесі гостинності. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2019. №69(4). С. 119-130.

18. Поліщук О. А. Застосування методів управління доходами підприємства. *Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства: тези II Міжнародної науково-практичної конференції (6-8 листопада 2019 р.)*. Житомир, 2019. С. 360-363.

19. Arych M., Cherednichenko G. Revenue management: the nature and characteristics. *Наукові праці НУХТ*. 2014. № 1, Т. 20. С. 133-137.

20. Нагорна І. В., Морозов О. І. Резерви підвищення ефективності управління доходами підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7407>.

21. Савіна Г. Г., Скібіна Т. І. Фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на рівень ефективності управління підприємством комплексу комунальних послуг. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_12\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_12_11).

22. Квасницька Р. С., Кордонець І. М. Етапність проведення діагностики кризового стану та ймовірності банкрутства підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. С. 130-135.

23. Кульчій І. О. Антикризове управління: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2016. 120 с.

24. Косянчук Т. Ф., Лук'янова В. В., Майорова Н. І., Швил В. В. Економічна діагностика: навчальний посібник / За заг. ред. Т.Ф. Косянчук-Львів: Новий Світ - 2000. 2007. 452 с.

25. Мельник В. М., Колесник, О. О. Теоретичні аспекти дослідження сутності антикризового менеджменту банківських установ. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. №(4(20)). С. 334-341.

26. Кифяк В. І., Галюк Є. В. Механізм антикризового управління в корпораціях. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2021. №11. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-11-7686>.

27. Череп А. В., Калюжна Ю. В. Управління ризиками промислових підприємств на антикризових засадах: монографія. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2017. 200 с.

28. Невмержицька С. М., Марценюк С. О. Причини виникнення та шляхи подолання фінансової кризи на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6075>.

29. Луцик І. Б., Юрій Е. О. Головні причини виникнення кризових явищ на підприємствах та можливі шляхи їх подолання. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 2. С. 83-88.

30. Навчально-методичний посібник для самостійної роботи магістрів спеціальності: 074 «Публічне управління та адміністрування» спеціалізація «Територіальне управління та місцеве самоврядування» / уклад. Птахіна О. М. Старобільськ : Видавництво ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2017. 164 с.

31. Карковська В. Я., Хомин Р. М., Якимець М. М., Судомир Н. Ю. Причини впливу кризових ситуацій на діяльність підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія : Проблеми економіки та управління*. 2019. Вип. 3. С. 36-43.

32. Мошківська Д. В. Криза на підприємстві: типи та причини. *IV Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». Секція 4. Управління ланцюгами поставок у стратегії розвитку підприємств*. 2023. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/279792>.

33. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством» для студентів 5 курсу заочної форми навчання ЦПО та ЗН освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» галузі знань 0305 – Економіка та підприємництво напряму підготовки 6.030504 – Економіка підприємства та слухачів другої вищої освіти заочної форми навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст» спеціальності 7.03050401 – Економіка підприємства (за видами економічної діяльності). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.

34. Волянська-Савчук Л. В. Порівняльний аналіз теорій визначення кризи науковцями. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2013. № 2. С. 59-62.

35. Антикризова складова стратегічної діяльності. Стратегічний менеджмент. URL:

[https://pidru4niki.com/89764/menedzhment/antikrizova\\_skladova\\_strategichnoyi\\_diyalnosti](https://pidru4niki.com/89764/menedzhment/antikrizova_skladova_strategichnoyi_diyalnosti).

36. Щедрін Ю. В. Типологія економічних криз: підходи, критерії та основні класифікації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=816>.

37. Кулиняк І. Я., Жигало І. І., Горбенко Т. М. Кризові ситуації на підприємствах: сутність, класифікація, загрози виникнення та заходи реагування. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 51. С. 175-183.

38. Заремба Є. М. Грошові потоки підприємства: сутність і класифікація. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2015. №2(23). С. 87-92.

39. OpenDataBot: сервіс доступу до державних даних для громадян та бізнесу. URL: <https://opendatabot.ua/>.

40. Youcontrol: веб-сайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/>.

41. \*\*\*\*\*: офіційний сайт. URL: \*\*\*\*\*

## ДОДАТКИ