

---

## МЕХАНІЗМ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Олейникова О.О.,  
Азієва Я.

*Одеський національний політехнічний університет*

Мінливість і непередбачуваність ринкового середовища, посилення конкурентної боротьби за споживача та інвестора ставлять якісно нові завдання перед системою управління торговельними підприємствами та їх об'єднаннями. Ефективне ведення бізнесу в сучасних умовах господарювання неможливе без оптимально побудованої стратегії фінансового менеджменту і, зокрема, чіткої системи управління доходами вітчизняних підприємств торгівлі. Саме доходи відіграють особливу, виняткову роль у життєдіяльності торговельного підприємства, тому управління доходами – це основна частина економічної стратегії торговельного підприємства.

Управління доходами спрямоване на створення економічних умов, що забезпечують відшкодування постійних витрат торговельного підприємства, покриття змінних витрат, які залежать від обсягу продажів, повної і своєчасної сплати всіх податків, обов'язкових платежів та забезпечення отримання цільового прибутку. Досягнення цих умов забезпечується такими чинниками:

- обґрунтованістю цін на товари, які закупаються;
- раціональністю умов комерційних угод (вибору місця розташування постачальника, умов транспортування та страхування, характеру розрахунків, валюти та термінів платежу тощо);
- встановленням економічно обґрунтованих цін продажу товарів, які стимулюють збільшення попиту;
- скороченням кількості ланок товаропросування, яке дозволяє збільшити розміри доходів за рахунок скорочення кількості посередників;
- формуванням оптимального асортименту товарів, які відповідають структурі споживчого попиту та забезпечують отримання необхідного обсягу доходів [1].

Таким чином, управління доходами торговельного підприємства насамперед передбачає:

1. встановлення чітких критеріїв ефективності укладених договорів для закупівлі товарів;
2. формування гнучкої цінової політики під час закупівлі та продажу товарів;
3. обґрунтоване використання системи цінових знижок, своєчасність їх впровадження, що дозволяє забезпечити розширення обсягів продажів;
4. встановлення економічно обґрунтованого розміру торговельних надбавок (знижок).

Підприємство може застосовувати єдиний розмір торговельної надбавки, чи диференціювати його за товарними групами з врахуванням витрат місткості їх реалізації. У цьому разі асортиментна структура обороту має суттєвий вплив на обсяги формування доходу [2].

Розробка стратегії управління доходами торговельного підприємства починається з попередніх аналітичних досліджень процесу формування доходів, визначення основних тенденцій та закономірностей, виявлення та кількісної оцінки факторів, що обумовлюють обсяг та рівень доходів.

Інформаційною основою аналізу доходів є матеріали бухгалтерської звітності: Ф№1 «Баланс», Ф№2 «Звіт про фінансові результати», оборотна відомість по рахунках, на яких ведеться аналітичний облік отриманих доходів, матеріали оперативного та управлінського обліку, що пов'язані з цінами закупівлі та продажу товарів, договори оренди торговельних приміщень та обладнання, програми реальних та фінансових інвестицій, тощо [3].

Послідовність проведення аналізу доходів торговельного підприємства включає наступні етапи:

1 етап – аналіз загального обсягу та складу доходів. На цьому етапі аналітичної роботи визначається загальний обсяг доходів підприємства, його абсолютна та відносна зміна порівняно з попереднім періодом, аналізується склад доходів, тобто питома вага окремих джерел формування доходів віх загальному обсязі.

2 етап – аналіз обсягу та джерел формування валового доходу торговельного підприємства. Цей етап передбачає вивчення основних джерел формування доходів (реалізація товарів, дрібний опт, операції з тарою, операції з переміщенням товарів, платні послуги тощо), обсяг формування доходів від кожного джерела, питому вагу в загальному обсязі доходів.

3 етап – аналіз зміни рівня валового доходу. На цьому етапі визначається рівень валового доходу та розраховується його зміна порівняно з попереднім етапом. Об'єктом аналізу може бути також рівень торговельної надбавки в відсотках до ціни закупівлі товарів.

4 етап – оцінка рівня доходності інших видів діяльності підприємства. На цьому етапі аналітичних досліджень розраховуються та аналізуються в динаміці відносні показники отримання доходів від інших видів діяльності підприємства: інвестиційної, посередницької, кредитної, орендної, тощо. Рівень доходності інших видів діяльності порівнюється з рівнем валового доходу для визначення пріоритетних напрямків розвитку підприємства, та можливостей його диверсифікації. Порівняння та оцінка здійснюється за допомогою розрахунків доходності витрат (співвідношення між сумами доходів та витрат) та доходності активів (обсягів формування доходів на одиницю активів, що використовуються) за різними видами діяльності торговельного підприємства.

5 етап – кількісна оцінка факторів, що обумовлюють зміну обсягу формування валового доходу. Цей етап передбачає:

1) вивчення впливу на обсяг валового доходу таких факторів, як обсяг товарообороту та середній рівень доходу, шляхом застосування методу ланцюгових підстановок або індексного методу;

2) кількісну оцінку впливу на середній рівень валового доходу структурних зрушень, а саме: асортиментної структури товарообігу; складу товарообігу за формою продажу; складу постачальників (каналів отримання товарів) шляхом застосування методу процентних чисел. На завершення факторного аналізу результати окремих розрахунків узагальнюють.

6 етап – оцінка використання потенціалу торговельного підприємства з точки зору отримання доходів. Для виконання цього етапу аналітичної роботи необхідна наявність інформації стосовно ціни продажу окремих видів асортименту товарів на підприємствах – аналогах та конкурентах, або інформація стосовно ціни придбання по альтернативних

---

каналах товаропостачання. При наявності означеної інформації розраховуються невикористані можливості зростання доходів підприємства за рахунок удосконалення політики товаропостачання (зменшення ціни закупівлі) або цінової політики (використання можливостей збільшення цін реалізації).

7 етап – аналіз достатності формування доходів. Достатність формування доходів оцінюється в цілому по підприємству на основі аналізу напрямків використання отриманих доходів (на сплату податків, покриття постійних та змінних витрат, формування чистого прибутку). Для цього визначаються обсяги, динаміка та питома вага кожного напрямку використання доходів в загальному обсязі їх формування, аналізуючи показники доходності витрат та прибутковості доходів.

Тобто, управління доходами, як і іншими фінансово – економічними показниками діяльності торговельного підприємства передбачає:

- створення інформаційної бази для прийняття управлінських рішень;
- проведення аналізу обсягу та складу отриманих доходів; показників, які визначають їх розмір та рівень; ступеня достатності отримання доходів для забезпечення самофінансування розвитку підприємства торгівлі;
- формування політики отримання доходів та вибір інструментарію та важелів її реалізації;
- розробка прогнозу можливих варіантів отримання доходів за видами діяльності та їх експертиза щодо можливості реалізації;
- формування оптимального варіанту плану доходів [4].

Торговельним підприємствам для ефективної реалізації наданого їм права самостійно формувати доходи від продажу товарів також потрібно більш детально відпрацьовувати практику управління ефективністю закупівель товарів та підходи до цінової політики на торговельні послуги.

Оскільки важливе місце в управлінні доходами торговельного підприємства посідає комплексний аналіз динаміки їх обсягу та складу з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх економічних факторів, для удосконалення цього процесу в сучасних умовах господарювання необхідно використання універсальних інформаційних систем з широкими можливостями відповідно до вимог ринкової кон'юнктури, а саме систем фінансово – управлінського класу.

Фінансово-управлінські інформаційні системи включають підкласи локальних (БЕСТ, Інотек, ІНФІН, Інфософт, Супер-Менеджер, Турбо-Бухгалтер, Інфо-Бухгалтер, тощо) і малих інтегрованих систем (Concorde XAL, Exact NS-2000, Platinum, PRO/MIS, Scala, SunSystems, БОСС-Корпорація, Галактика/Парус Ресурс Еталон АССРАС/2000 (СА)).

Такі системи призначені для ведення обліку по одному або декількох напрямках (бухгалтерія, збут, склади, облік кадрів тощо). Системами цієї групи може скористатися практично будь-яке торговельне підприємство, якому необхідно запровадити автоматизоване управління фінансовими потоками й автоматизацію облікових функцій (наприклад, БЕСТ, Парус). Ці системи по багатьох критеріях є універсальними, хоча найчастіше розробниками пропонуються рішення галузевих проблем, наприклад, особливі способи нарахування податків або управління персоналом з урахуванням специфіки регіонів.

Цикл впровадження фінансово-управлінських інформаційних систем досить невеликий, тому деякі підприємства купують програму і самостійно встановлюють її на одному або

декількох персональних комп'ютерах. Фінансово-управлінські системи достатньо гнучкі в адаптації до потреб конкретного торговельного підприємства. Також розробниками досить часто пропонуються так названі «конструктори», за допомогою яких можна практично цілком переробити вихідну систему, самостійно або за участю постачальника встановивши зв'язки між таблицями баз даних або окремими модулями. Хоча загальна конфігурація систем може бути досить складною, практично всі фінансово-управлінські системи здатні працювати на персональних комп'ютерах у звичайних мережах передачі даних Novell Netware або Windows NT. Вони спираються на технологію виділеного серверу бази даних (file server), що характеризується високим завантаженням мережевих каналів для передачі даних між сервером і робочими станціями.

### Література

1. Білик М.Д. Управління фінансами підприємств. – К.: Знання, 2009.
2. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. –К.: КНЕУ, 2009.
3. Климчук А.М., Сазонов Р.В. Фінансова діяльність підприємства. – К.: Либідь, 2010.
4. Ван Хорн Дж. К. Основи управління фінансами. – М.: Фінанси і статистика, 2010.