

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну
Кафедра управління та смарт-інновацій

Випускна бакалаврська робота

На тему:

«Управління прибутком на підприємстві та шляхи його вдосконалення»

Виконав: студент групи: БМн 1-19
Спеціальності: 073 Менеджмент
Освітньої програми: Менеджмент
Нікіта АСТАХОВ
Керівник: д.е.н., професор Алла КАСИЧ

Київ-2023

5. Консультанти розділів випускної бакалаврської роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Касич А.О., професор		
Розділ 1	Касич А.О., професор		
Розділ 2	Касич А.О., професор		
Розділ 3	Касич А.О., професор		
Висновки	Касич А.О., професор		

6. Дата видачі завдання 08.11.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	01.03 – 20.03.2023	виконано
2	Розділ 1. Теоретичні основи управління прибутком підприємства	21.03- 15.04.2023	виконано
3	Розділ 2. Аналіз прибутку підприємства ПАТ "Галичина-авто"	16.04-31.04.2023	виконано
4	Розділ 3. Управління діяльністю ПАТ "Галичина-авто" в контексті підвищення прибутковості	02.05 – 26.05.2023	виконано
5	Висновки	02.05 – 26.05.2023	виконано
6	Оформлення бакалаврської роботи (чистовий варіант)	27.05 – 30.05.2023	виконано
7	Здача бакалаврської роботи на кафедрі для рецензування (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2023	виконано
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадінь та помилок (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2023	виконано
9	Подання випускної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	до 05.06.2023	виконано

Студент

_____ (підпис)

Нікіта АСТАХОВ

_____ (ініціали та прізвище)

Науковий керівник
роботи

_____ (підпис)

Алла КАСИЧ

_____ (ініціали та прізвище)

Гарант освітньої
програми

_____ (підпис)

Тетяна ЦАЛКО

_____ (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Астахов Н.А. Управління прибутком на підприємстві та шляхи його вдосконалення. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 073 – «Менеджмент». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2023 рік.

Випускню бакалаврську роботу присвячено дослідженню управлінню прибутком підприємства. Вивчено та досліджено теоретичні основи формування системи управління прибутком. Проведено аналіз діяльності підприємства з акцентом на дослідженні прибутку. Обґрунтовано ефективні стратегії управління прибутком та визначено шляхи оптимізації витрат підприємства, збільшення доходів та збільшення прибутковості

Ключові слова: управління, прибуток, стратегія, доходи, витрати, удосконалення.

ABSTRACT

Astakhov N.A. Profit management at the enterprise and ways to improve it. - Manuscript.

Bachelor's qualifying work on specialty 073 - "Management". Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2023.

The final bachelor's thesis is devoted to the study of enterprise profit management. The theoretical foundations of the formation of the profit management system have been studied and researched. An analysis of the company's activity was carried out with an emphasis on profit research. Effective profit management strategies are substantiated and ways to optimize the company's costs, increase revenues and increase profitability are determined

Key words: management, profit, strategy, income, expenses, improvement.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Економічний зміст поняття «прибуток» та його функції	7
1.2. Наукові концепції як основу управління прибутком	12
1.3. Класифікація прибутку підприємства	18
1.4. Система управління прибутком підприємства	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ "ГАЛИЧИНА-АВТО"	30
2.1. Техніко-економічна характеристика діяльності підприємства	30
2.2. Дослідження конкуренції на ринку	42
2.3. Аналіз прибутку підприємства	47
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПАТ "ГАЛИЧИНА-АВТО" В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ	55
3.1. Управління ризиками в системі управління прибутковістю підприємства	55
3.2. Інструменти реалізації комплекс маркетингу в системі управління прибутком	60
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73

ВСТУП

Актуальність дослідження. Прибуток відіграє важливу роль в розвитку будь-якого підприємства та характеризує його фінансові можливості. Якщо фінансових ресурсів недостатньо, то підприємство змушене запозичувати, головне забезпечувати ефективну боргову політику, так як в майбутньому може спричинити банкрутство. Керівники підприємств зацікавлені не лише в отриманні прибутку, а й в його постійному зростанні. Проте в сучасних умовах господарювання, а саме в умовах пандемії, війни стало важко спрогнозувати майбутній прибуток, що значно ускладнює роботу фінансовим менеджерам.

Тому дане питання є актуальним для сучасних підприємств і керівництву важливо створити необхідні умови для ефективного управління прибутком.

Для того щоб ефективно здійснювати управління прибутком, підприємству потрібно провести ретельний аналіз прибутку. Це дасть змогу зрозуміти, які з чинників негативно чи позитивно впливають на прибуток, які види діяльності приносять найменше прибутку, витрати на яку діяльність не приносять очікуваного результату. Як тільки така інформація виявлена, підприємство може оцінювати резерви зростання фінансових результатів та впроваджувати їх у виробництво.

В умовах високої конкуренції забезпечення ефективного управління прибутком є важливою ланкою в процесі діяльності підприємства, адже він є найбажанішим результатом. Для отримання позитивної динаміки прибутковості підприємства необхідна побудова ефективної системи управління прибутком.

Відповідно проблематика управління прибутком залишається досить актуальною.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження теоретичних положень та практичних питань формування системи управління прибутком підприємства, розкриття особливостей управління прибутком на досліджуваному підприємстві.

Виходячи з поставленої мети у роботі будуть вирішуватись ключові

завдання:

вивчити теоретичні основи формування системи управління прибутком;
систематизувати сутнісні характеристики поняття «прибуток»;
провести комплексний аналіз діяльності досліджуваного підприємства;
проаналізувати особливості формування та використання прибутку підприємства;

визначити основні напрями удосконалення системи управління прибутком на досліджуваному підприємстві.

Предметом є процес формування системи управління прибутком в системі управління діяльністю підприємства. **Об'єктом** дослідження було обрано ПАТ «Галичина-Авто».

Методи дослідження – в процесі виконання кваліфікаційної роботи використано такі методи: аналіз і синтез – для узагальнення інформації та джерел, метод історичного підходу – для відстеження хронології процесів, обробки даних – в процесі систематизації даних підприємства; графічний – для унаочнення аналітичної інформації, порівняльний – для відстеження динаміки та показників конкурентів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічний зміст поняття «прибуток» та його функції

Прибуток являє собою досить складну економічну категорію, значення якої незмірно зростає, особливо в системі менеджменту. Прибуток є важливим узагальнюючим індикатором в системі оціночних показників ефективності виробничої, комерційної і фінансової діяльності підприємства. Саме прибуток свідчить про економічний розвиток підприємства. Відповідно ефективне управління прибутком потребує застосування сучасних методів. Складність визначення прибутку пов'язана з різноманітністю інтересів стейкхолдерів.

Роль прибутку зростає, в тому числі, з позицій збільшення доходів бюджету. У зростанні прибутковості діяльності суб'єктів господарювання також зацікавлена держава, адже за рахунок відрахувань від прибутку в бюджет формується основна частина фінансових ресурсів держави, регіональних і місцевих органів влади.

Першим етапом дослідження процесів управління прибутком є уточнення змісту (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Сутність поняття «прибуток підприємства»

№ п/п	Автор	Поняття	Ключові слова
1	2	3	4
1.	НПСБО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»	Прибуток це сума, на яку доходи перевищують пов'язані з ними витрати	порівняння доходів та витрат
2.	Господарський кодекс	Прибуток (доход) суб'єкта господарювання є показником фінансових результатів його господарської діяльності, що визначається шляхом зменшення суми валового доходу суб'єкта господарювання за певний період на суму валових витрат та суму амортизаційних відрахувань	показник фінансових результатів

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
3	Жигалкевич Ж., Фісенко Е.	Прибуток є головною метою підприємницької діяльності та головним критерієм оцінки ефективності діяльності, а також виступає основним захисним механізмом підприємства від загрози банкрутства.	комплексний підхід
4	Майборода О.Є., Сукрушева Г.О., Куліш Є.В.	Прибуток підприємства – це фінансовий результат підприємства, абсолютний показник, який здійснює виробничу, комерційну, науково-дослідну та іншу діяльність та характеризує ступінь успіху проведення цієї діяльності.	індикатор результатів діяльності всіх сфер
5	Патарідзе-Вишинська М.В	Прибуток є формою доходу суб'єкта господарської діяльності, що вклав свій капітал для досягнення певного комерційного успіху. Категорія прибутку нерозривно пов'язана з категорією капіталу – особливим фактором виробництва – і в усередненому вигляді характеризує ціну функціонуючого капіталу	ціна капіталу
6	Скрипко Т.О., Ланда О.О.	Указуючи на доцільність розмежування понять ефективності та ефекту, ефект розглядають як абсолютний показник у натуральному або вартісному вираженні (сума прибутку, обсяг виробництва і продажу тощо)	абсолютний показник
7	Шваб Л.І.	Прибуток – це узагальнюючий фінансовий показник діяльності підприємства, визначається як частина виручки, що залишається після відшкодування усіх витрат на його виробничу й комерційну діяльність	відшкодування усіх витрат

Провівши аналіз існуючих підходів вчених до визначення поняття прибутку в економічній літературі, загалом можна стверджувати, що на даний час в науковій літературі не існує однієї точки зору щодо визначення зазначеної економічної категорії

В умовах ринку отримання максимально можливої суми прибутку є метою будь-якого господарюючого суб'єкта.

Таке бажання максимізації прибутку визначається його значення в системі економічних відносин в розрізі макро- та мікрорівнів:

прибуток – є економічним базисом розвитку держави, у зв'язку з тим, що саме отримання прибутку забезпечує надходження до бюджету податків і платежів;

прибуток є основною метою підприємницької діяльності;

прибуток є одним з найважливіших критеріїв ефективності підприємницької діяльності;

прибуток є основним джерелом формування фінансових ресурсів підприємства, що забезпечують його розвиток;

прибуток є носієм захисної функції підприємства від загрози банкрутства та головною передумовою зростання ринкової вартості господарюючого суб'єкта;

прибуток є джерелом зростання доходів працівників підприємства.

Досить часто науковці для розкриття економічної сутності поняття концентрують свою увагу на дослідженні функцій, які виконує категорія.

Відтворювальна функція показує прибуток у ринковій економіці як основне джерело приросту власного капіталу, розширеного відтворення основних і оборотних фондів підприємства, оскільки рішення про дивідендну та інвестиційну політику приймається тільки з орієнтацією на розмір прибутку, який залишається у підприємства після оподаткування [5].

Оціночна функція полягає в тому, що прибуток є критерієм і показником ефективності діяльності підприємства. Іншими словами, сам факт прибутковості уже свідчить про ефективну діяльність підприємств. Однак підприємству потрібен не взагалі прибуток, а конкретний його розмір для задоволення потреб усіх зацікавлених осіб: власника підприємства, працівників і кредиторів підприємства.

Стимулююча функція показує, що виступаючи кінцевим фінансово-економічним результатом діяльності підприємств, прибуток відіграє ключову роль у ринковому господарстві.

Розподільча функція, в свою чергу, полягає в тому, що прибуток є джерелом формування бюджетів різних рівнів.

Наведені функції – це є традиційне розуміння функцій прибутку. Однак беручи до, що прибуток є одночасно характеристикою конкурентоспроможності підприємства, то доцільно розглядати його функції в

контексті забезпечення розвитку ключових чинників конкурентоспроможності (рис.1.1).



Рис. 1.1. Функції прибутку підприємства

З цих позицій прибуток виконує такі дві важливі функції:

по-перше, прибуток служить сигналом для зміни темпів виробництва або для того, щоб фірми входили в галузь або виходили з неї;

по-друге, прибуток відіграє вирішальну роль у забезпеченні стимулів для впровадження інновацій, підвищення ефективності виробництва та ризику.

Таким чином, високі економічні прибутки, отримані в галузі, служать сигналом того, що споживачі хочуть більше товару, що виробляється цією галуззю. Ці прибутки вказують на те, що фірма втрачає за рахунок виробництва товару, а нові фірми входять у галузь, щоб отримати частку економічних прибутків, які існують у галузі. У результаті більше ресурсів буде спрямовано на виробництво цієї галузі. З іншого боку, прибуток у галузі, нижчий за норму,

є сигналом того, що або споживачі потребують менше продукції галузі, або фірми використовують неефективні методи виробництва. У відповідь на зниження попиту на продукт фірми скоротять обсяг виробництва, а також деякі фірми покинуть галузь.

У результаті деякі виробничі ресурси будуть вивільнені з цієї галузі та стануть доступними для виробництва інших товарів. Якщо нижчий прибуток зумовлений неефективним виробництвом та організацією, це спонукатиме фірму підвищити ефективність шляхом зміни методів виробництва або внести організаційні зміни для зниження витрат.

Прибуток впливає на реалізацію різних програм розвитку підприємства, завдяки прибутку підприємство має змогу розширити своє виробництво та виробничі потужності, внаслідок чого можуть значно скоротитись витрати на сам виробничий процес (скорочення часу та грошових ресурсів) та підвищиться якість продукції. На цьому наголошено в праці [2].

При посиленні конкурентної боротьби підприємство неспроможне далі підтримувати рівень продажів за допомогою зниження ціни, оскільки робота стає неефективною та збитковою. Задля підтримки ефективності підприємству потрібно мінімізувати витрати пропорційно до зниження ціни або ж збільшувати обсяг виробництва іншої продукції, попит на яку ще не вичерпаний. Тому підприємства повинні братися до освоєння нового виду продукції на етапі зростання прибутку для того, щоб до моменту зниження рентабельності «старої» продукції випуск нової продукції досяг точки беззбитковості.

Така стратегія дозволить постійно зберігати досягнутий рівень рентабельності і навіть, при не сприятливій кон'юнктурі, підвищити його. При досягненні рівноваги попиту й пропозиції розмір прибутку стабілізується і певний час залишається на незмінному рівні.

Такий стан може зберігатися досить тривалий час за відсутності загрози з боку конкурентів і при стабільному попиті на продукцію. За наявності

конкуренції підтримку рівня продажів можна досягти, використовуючи метод зниження рентабельності, тобто зниження ціни за допомогою частки прибутку

1.2. Наукові концепції як основа управління прибутком

В США та інших країнах з розвинутою ринковою економікою поширена концепція, за якою прибуток є винагородою за підприємницькі здібності. При цьому, на думку більшості авторів, головним джерелом прибутку є капітал [3].

Загалом поняття Прибутку завжди було в центрі уваги науковців. І в роботі [3] узагальнено основні концепції економічної сутності прибутку (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Автори та зміст концепції прибутку у економічній науці

Автор	Концепції економічної сутності прибутку
Мен Т.	Вважав, що прибуток є різницею між продажною і покупною ціною товару
Петті У.	Джерелом прибутку визначав виробництво
Сміт А.	Прибуток розглядав у вигляді продукту праці, який привласнюється власником засобів виробництва
Рікардо Д.	Вважав, що прибуток – це складова частина вартості, яка створюється працею
Сей Ж.Б.	Розглядав прибуток як винагороду підприємця за його промислові здібності
Маркс К.	Відповідно до його концепції, прибуток – це надлишок виручки над витратами капіталу, який безоплатно привласнюється власником засобів виробництва
Шумпетер Й.	Вважав, що прибуток – це винагорода за підприємницьку діяльність, тобто вартісний вираз того, що створює підприємець.
Гайт Ф.	Стверджував, що прибуток є винагородою підприємця за прийняття рішень в умовах невизначеності
Чемберлен Е.	Монопольним прибутком вважав додаткову частину загального прибутку, джерелом якої є реалізована в ціні монополія
Самуельсон П.	Визначав прибуток як дохід від факторів виробництва, винагороду за підприємницьку діяльність та впровадження нововведень
Бабо А.	Прибуток розглядав як різницю, відхилення та залишок

Еволюція поглядів на сутність прибутку починається з часів виникнення меркантилізму, найвидатнішим представником якого в Англії

був Т. Мен. Меркантилісти вважали зовнішню торгівлю джерелом прибутку. Вони стверджували, що прибуток утворюється у сфері обігу, і визначали його як різницю між продажною і покупною вартістю товару.

Уільям Петті зазначав «виробниче» походження прибутку, джерелом якого є не сфера обігу, а праця, виробництво. Виходячи з того, щоробітник в процесі праці одержує не всю створену ним вартість, а лише мінімум засобів існування, Петті розглядає питання про додатковий продукт, який його власники обертають на свою користь. У. Петті прибуток пов'язував його з рентою, яка розглядалась у двох її проявах: рента з землі і рента з грошей (відсоток), що становили основну форму додаткового продукту.

Адам Сміт також розглядав теорію прибутку. А. Сміт першоджерелом прибутку визначає тільки виробництво. Він розробив найважливіші концепції трудової теорії вартості. Прибуток, на думку А.Сміта, це продукт праці, який привласнюється власником засобів виробництва. У зв'язку з цим вчений відзначає, що «вартість, яку робітники додають до матеріалів, зводиться... до двох частин, одна з яких оплачує їхню винагороду, а друга становить прибуток їхнього наймача на весь капітал, авансований ним у вигляді матеріалів і заробітної плати». Виходячи з цього, А. Сміт приходив до висновку, що заробітна плата, рента і прибуток – це три первинні джерела будь-якого доходу і мінової вартості.

Давід Рікардо був прибічником та продовжувачем теорії трудової вартості А. Сміта. Як і А. Сміт Д. Рікардо стверджував, що прибуток створює лише праця. На думку Рікардо прибуток і заробітна плата є не джерелами, а складовими частинами вартості, що створюється працею.

Погляди А. Сміта і Д. Рікардо стали основою створення концепції продуктивності капіталу, за якою прибуток є результатом заміни людської праці капіталом і здійснення ним таких завдань, які не можуть бути виконані людською працею.

Таким чином, теорія формування прибутку А. Сміта і Д. Рікардо поклала початок теорії трудової вартості, яка на той час ще не була

обґрунтована як цілісна концепція прибутку.

Марксистська теорія прибутку базувалась на експлуатації праці капіталом.

Загалом до ХХ ст. в економічній думці була відсутня самостійна теорія прибутку.

Лише в ХХ ст. починає формуватися самостійна теорія прибутку, яка включає три головні джерела його походження:

послідовне введення в економічний процес технічних, комерційних і організаційних інновацій;

винагороду за передбачений і непередбачений ризик;

існування монополії – обмеженої конкуренції у різних її видах.

Суспільне визнання на початку ХХ столітті отримала теорія прибутку Й. Шумпетера. У своїй праці «Теорія економічного розвитку» ним було розроблено теорію прибутку як результату здійснення нововведень. Зважаючи на це, прибуток, на думку Й. Шумпетера є винагородою за підприємницьку діяльність, тобто – це «вартісний вираз того, що створює або впроваджує підприємець».

Іншу теорію прибутку розвиває Ф. Найт, який пов'язує походження прибутку також із підприємницькою діяльністю, але з іншим її аспектом, а саме – з фактором ризику.

Теоретичне обґрунтування прибутку в умовах монополістичної конкуренції належить Е. Чемберлену. Він стверджував, що панування на галузевому ринку незначної кількості крупних виробників призводить до формування ринкової та цінової політики, проявом якої є завищення цін. Таким чином, при реалізації товару монополіст отримує в межах загального прибутку додаткову частину, джерелом якої виступає реалізована в ціні монополія.

В країнах з розвинутою ринковою економікою прибуток не пов'язують з витратами тільки живої праці. Так, П. Самуельсон визначає прибуток як «надзвичайно різносторонню категорію». Він вважає, що

джерелом прибутку є дохід від факторів виробництва, винагорода за підприємницьку діяльність та впровадження технічних нововведень. До прибутку також відносяться розбіжність між очікуваним та фактичним доходом у зв'язку з невизначеністю (ризиком), монопольний дохід тощо.

У 1985 році французьким економістом А.Бабо у своїй праці «Прибуток» узагальнено існуючі погляди на зміст даної категорії. Він зазначає, що «прибуток являє собою різницю, відхилення, залишок» Дослідники розглядають прибуток як «дещо», що міститься у виручці від продажу. При цьому, істотні сперечання виникають при спробі встановити з яких компонентів складається це «дещо».

Необхідно зазначити, що зауваження А. Бабо про сперечання дослідників вказує на те, що питання щодо джерел прибутку все ще залишається відкритим та дискусійним.

Сучасні західні економісти визначають прибуток категорією добробуту, тобто ступенем поліпшення добробуту господарюючого суб'єкта за даний період часу. Так, на думку Дж. Хікса «мета визначення прибутку на практиці полягає в тому, щоб дати людям уявлення про суму, яку вони можуть витратити на споживання, не стаючи біднішими. Згідно з цією ідеєю, прибуток тієї чи іншої людини слід визначати як максимальну суму, яку вона може витратити на протязі тижня за умови, що її добробут до кінця даного тижня не зменшиться порівняно з початком.

Інший погляд на прибуток мають фахівці американського інституту бухгалтерів, які стверджують, що «прибуток...є величиною, яка одержується шляхом віднімання з доходів або виручки собівартості реалізованої продукції, інших витрат та збитків...» [19]. Натомість фахівці Американського інституту присяжних бухгалтерів вважають, що «чистий прибуток (чистий збиток) – це перевищення (дефіцит) доходів над витратами за звітний період...» [20].

На сучасному етапі розвитку економіки прибуток від господарської діяльності також трактується більшістю економістів як перевищення доходів

над витратами.

Основою для прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень. П. Самуельсон розрізняє чотири види прибутку з точки зору економічної теорії:

1) багато чого з того, що називається прибутком, насправді представляє безумовний відсоток, безумовну ренту і безумовну заробітну плату. Ці доходи від факторів виробництва отримують власники підприємства, які забезпечили участь даних чинників у виробництві;

2) часто економісти називають прибутком особливу категорію доходів - найвищою мірою нестійкі тимчасові доходи від технічних нововведень. Вони кажуть, що адміністративні працівники, які здійснюють звичайні операції, отримують заробітну плату, а проте справжні підприємці, проявляють ініціативу, можуть отримувати прибуток за свою діяльність;

3) невизначеність є фактом, який отримав широке поширення в нашому житті. Вона робить можливими технічні нововведення і, крім цього, викликає розбіжності між тим, який дохід очікується від даних факторів виробництва, і тим, скільки вони в дійсності, в кінці кінців, приносять. Ця різниця може характеризуватися як позитивною, так і негативною величиною. Прибуток і збиток визначаються як непередбачене відхилення від очікуваних доходів, що викликається невизначеністю;

4) ще одне таке визначення прибутку: прибуток є доходом, який породжений монополістичним становищем. Ця концепція часто викладається в іншій формі: прибуток визначається як частина доходу, пов'язаного з "штучно викликаними обмеженнями" [12].

Прибуток є одним з основних показників для оцінки економічних результатів діяльності фірми, який можна розглядати як відповідний індикатор для прийняття рішень. Незважаючи на всі різноманітні концепції прибутку економісти та бухгалтери продовжують дискусію щодо змісту даного поняття. Розбіжність у поглядах економістів і бухгалтерів на вартість призводить до різниці між бухгалтерським прибутком і економічним прибутком.

Показник прибутку використовується для конкретних цілей:
як критерій вимірювання ефективності управління;
як критерій прогнозування майбутньої діяльності підприємства або дивідендів у майбутньому;
як критерій вимірювання рівня успіху підприємства;
як основа визначення податку;
як основа визначення правил для підприємства з метою забезпечення суспільних інтересів і, нарешті,
як критерій оцінки та судження про те, як економісти розподіляють ресурси для отримання прибутку.

Враховуючи цілі користувачів, прибуток можна розділити на три категорії відповідно до критеріїв: структурний, інтерпретаційний та поведінковий, які виражаються наступним чином.

Концепція прибутку відповідно до структурного критерія, за якою прибуток є надлишком доходу над собівартістю. Цей метод використовують бухгалтери на практиці.

Концепція прибутку відповідно до інтерпретаційного критерія базується на очікуваній зміні поточної вартості готівкових грошей.

Концепція прибутку відповідно до поведінкового погляду визначає процеси прийняття рішень інвесторами та кредиторами, реакцію цін на акції, рішення керівництва щодо витрат, капіталу та реакції менеджерів та бухгалтерів у відповідь на інформацію зворотного зв'язку. Однією з поведінкових характеристик є можливість передбачити майбутні прибутки. Якщо уважно розглянути інші ефективні елементи, майбутні операції можна передбачити, використовуючи чистий прибуток кількох періодів.

Проте всі концепції прибутку не можуть бути раціональними з точки зору практики та теорії для подання ефективної інформації про інвесторів та інших. З іншого боку, їм бракує необхідного тлумачення з огляду на реальний світ або вони не можуть впливати на рішення інвесторів чи інших осіб, оскільки їм бракує будь-яких поведінкових характеристик.

1.3. Класифікація прибутку підприємства

Основною метою діяльності підприємства є створення вартості для її акціонерів, максимізація вартості власного капіталу компанії на ринку в довгостроковій перспективі. Тому створення багатства як потенційного джерела доходу є безповоротною метою. Ці відмінності розкриваються через види економічного та бухгалтерського прибутку.

Різниця між бухгалтерським та економічним прибутком полягає в тому, що бухгалтерський прибуток є результатом віднімання доходів і витрат, тоді як економічний прибуток - це зміна власного капіталу між одним роком та попереднім.

Це визначення підтримується концепцією економічної вигоди проти бухгалтерського обліку. Зазначений бухгалтерський прибуток визначається як різниця між доходами та витратами періоду, тоді як економічний прибуток встановлюється різницею між економічною вартістю власного капіталу між двома періодами. Тоді ми можемо визначити обидві переваги:

Економічна вигода = Власний капітал (період X) - Власний капітал (період X-1).

Бухгалтерський прибуток = Витрати на доходи.

Нормально, що в компаніях виникають конфлікти цілей. Насправді, щоб максимізувати багатство акціонерів у довгостроковій перспективі, перший конфлікт виникає з цілями директорів самої компанії. Найбільша проблема, яку ми наводимо нижче, є найпоширенішою, коли йдеться про узгодження економічних (акціонерних) та бухгалтерських (управлінських) цілей.

Для більшості користувачів фінансової звітності *бухгалтерський прибуток*, який визначається за системою нарахування, є інструментом вимірювання результатів діяльності підприємства. Вимірювання діяльності підприємства означає загальну оцінку фінансового стану та результатів діяльності з метою прийняття обґрунтованих рішень. Наприклад, бухгалтерський прибуток можна розглядати як валідаційну базу для банків для

підприємства або умови входу на біржовий ринок. Для відображення доходів, витрат і розрахунку бухгалтерського прибутку використовуються такі принципи, як «виконання» і «відповідність». У результаті успіх підприємства залежить від його здатності створювати грошові потоки.

Відповідно до бухгалтерської точки зору, капітал оцінюється на основі чистої бази активів фінансових установ через поточну невизначеність майбутніх грошових потоків і відсутність доступу до належної ставки дисконтування.

З іншого боку, прибуток у бухгалтерському обліку є результатом різниці між капіталом бізнес-одиниці від початку до кінця фінансового періоду. У цій концепції капітал дорівнює чистим активам, а на вимірювання прибутку впливають основи вимірювання активів і пасивів. Бухгалтери дотримуються підходу «принципу відповідності витрат доходам». Відповідно до цього принципу, витрати одного періоду доходи самого періоду вираховуються до тих пір, поки не буде відображено реальне виконання результатів. Правильний метод обліку ідентифікації доходу теоретично має бути таким, що, по-перше, дохід реалізований, а по-друге, цей дохід отримано. Виходячи з наведених вище пояснень, можна зробити висновок, що бухгалтерський прибуток має високу надійність, оскільки ґрунтується на документах і минулих подіях.

Економічний прибуток і поточна вартість (чиста) – обидві сторони медалі, що економічний прибуток є одним із компонентів економічної теорії, а поточна вартість – наріжним каменем фінансової економіки. Економічний прибуток являє собою додатковий прибуток, отриманий від інвестицій, у яких найкраща альтернатива була втрачена більше, ніж сума прибутку. З іншого боку, економічний прибуток в результаті інвестиції - це різниця, отримана від проведених інвестицій і прибутку від найкращого варіанту, який визначається як альтернативна вартість. Економічний прибуток розглядається як надлишковий прибуток, який може бути реалізований, надлишковий дохід, ненормальний прибуток, надзвичайний прибуток і залишковий дохід, а також інші назви, як економічна додана вартість (EVA), готівкова вартість.

Додана вартість (CVA) і додана вартість акціонерів використовуються під значенням економічного прибутку. Аналіз дисконтованих грошових потоків був ідентифікований і використовувався з вісімнадцятого століття. Поточна чиста вартість є функцією ставки дисконту. Цю ставку можна отримати на основі «Моделі оцінки капітальних активів».

Поняття економічного прибутку та поточної чистої вартості однакові, і в основному економічний прибуток прихований терміном «поточна вартість».

Отже, максимізація економічного прибутку – це те ж саме, що максимізація поточної вартості, і всі спроби підприємств використовуються виключно для максимізації поточної вартості чистого грошового потоку та регулювання поточної чистої вартості формують основу неокласичних інвестицій. Беручи до уваги наведені вище пояснення, можна зробити висновок, що економічний прибуток має більшу релевантність у порівнянні з обліковим прибутком, оскільки економічний прибуток враховує всі аспекти діяльності та вимірює ступінь ефекту подій, що проходять.

Для розуміння різниці між економічним прибутком і бухгалтерським прибутком необхідно конкретизувати цілі визначення цих понять.

Бухгалтерський прибуток визначається виходячи з його мети, а саме подання звітності про результати діяльності підприємства. Тому розрахунок неявних витрат у балансі не виглядає доцільним. Коли бухгалтер подає звіт про доходи, витрати та прибутки від бізнесу, неявні витрати як альтернативна вартість упущених варіантів ніколи не вивчаються, оскільки це суперечить прийнятим принципам бухгалтерського обліку. На відміну від цього, мета економічного прибутку полягає в тому, щоб представити інформацію для прийняття рішень для підприємств та інвесторів. Оскільки поведінковий аналіз економічної одиниці є вимогою аналізу прибутку, аналіз витрат і вигод є дуже важливим, тому критерій прийняття рішень при аналізі ринкової структури та безперервності діяльності бізнесу або її переривання базується на аналізі витрат і вигод і, нарешті, позитивність або негативність економічного прибутку. Крім

того, погляди економістів відрізняються від поглядів бухгалтерів, тому економічний прибуток і бухгалтерський прибуток не будуть однаковими.

Бухгалтери здебільшого схильні брати до уваги «явні витрати виробництва» означає всі витрати на денну заробітну плату, управління, відсотки та сировину як собівартість виробництва. Але економісти враховують «альтернативні витрати» або «неявні витрати» в доповненні до оплачених і явних витрат. Наприклад, якщо виробник володіє виробничою одиницею, орендна плата не сплачується за її використання, тому вартість виробництва за оренду дорівнює нулю в бухгалтерському обліку. З економічної точки зору, оскільки цей виробник має можливість орендувати своє виробниче приміщення будь-якому економічному суб'єкту та отримує орендну плату, і він не в змозі отримати цю суму грошей на даний момент, орендна плата втрачається, альтернативна вартість полягає у використанні будівлі та це розглядається як витрати виробництва з точки зору економіки, так що різниця між економічним прибутком і бухгалтерським прибутком є по суті витратами капіталу, які бухгалтер не може відняти витрати капіталу в розрахунку прибутку. На відміну від цього, економісти розглядають альтернативні витрати, які були інвестовані для акціонерів капіталу.

Бухгалтерський прибуток розраховується як:

Бухгалтерський прибуток = $TR - (W + R + I + M) = TR - \text{Явні витрати}$

TR = Загальний дохід

W = заробітна плата

R = Орендна плата

I = інтерес

M = вартість матеріалів

Економічний прибуток розраховується як:

Економічний прибуток = Загальний дохід (Явні витрати + неявні витрати)

Крім того, економічний прибуток можна визначити таким чином:

Чистий прибуток = Бухгалтерський прибуток - (альтернативні витрати + несанкціоновані платежі, такі як хабарі)

Економічний прибуток не завжди позитивний; він також може бути негативним, що називається економічними втратами. Економічний прибуток вказує на те, що ресурси підприємства використовуються ефективно, тоді як економічні втрати вказують на те, що бізнес-ресурси можна краще використовувати в іншому місці.

Бухгалтери використовують прямі лінійні методи або експоненціальний метод, тоді як економісти використовують процентний метод.

Інфляція викликає зміну готової вартості активів, а очікувані зміни рівня інфляції призведуть до зміни ставки дисконту. Фактори попиту та пропозиції впливають на ризики, і такі фактори зведуть нанівець стабільність параметрів. Цей процес або аналіз постійно змінюється. Така обставина вимагає від бухгалтерів щодня розраховувати чистий прибуток, щоб узгодити його з економічними реаліями. Однак одна з відмінностей між бухгалтерським прибутком і економічним прибутком залежить від користувачів цих двох понять. Інвестори шукають оцінку коливань цін і приймають рішення про власні інвестиції за допомогою постійного аналізу, але бухгалтери не несуть такої ж відповідальності.

Бухгалтери відповідають не тільки за розрахунок економічного прибутку, але вони також відповідають за надання даних для ринку, щоб дозволити інвесторам розрахувати економічний прибуток відповідно. З іншого боку, бухгалтери представили дані, пов'язані з грошовими потоками та інші розрахунки, пов'язані з економічним прибутком, призначеним інвесторам.

Бухгалтерський прибуток, як правило, має більше доказів; він може бути надійнішим порівняно з економічним прибутком, але економічний прибуток враховує всі аспекти діяльності, і він є більш актуальним, ніж бухгалтерський прибуток. Отже, використання обох прибутків може мати доцільність.

Коли бізнес вивчає інвестиційні проекти, він спочатку здійснює оцінку економічного прибутку. Зазначений економічний прибуток оцінюється за допомогою вхідних потоків (доходи) і виходів (витрат). Підприємство має сплатити готівкою остаточну ціну придбання необхідних активів. Цей платіж

показує втрачені альтернативні витрати, які можна було б використати для більш ефективних альтернативних варіантів. Отже, бізнес повинен вимірювати майбутні чисті витрати. Зрозуміло, що бухгалтерський прибуток не відображає початкову потребу у вхідних і вихідних потоках грошових коштів у майбутні роки, і лише економічний прибуток відображає реальні грошові операції, пов'язані з інвестиційними проектами.

1.4. Система управління прибутком підприємства

Управління прибутком підприємства можливо розкрити за допомогою основних завдань, що на нього покладені [9]:

забезпечення оптимальної пропорційності між рівнем прибутку і припустимим рівнем ризику;

забезпечення постійного зростання ринкової вартості підприємства;

забезпечення виплати необхідного рівня доходу на інвестований капітал власникам підприємства;

забезпечення формування достатнього обсягу фінансових ресурсів за рахунок прибутку відповідно до завдань розвитку підприємства;

забезпечення високої якості прибутку;

забезпечення максимізації розміру прибутку, що відповідає ресурсному потенціалу підприємства і ринковій кон'юнктурі.

Формування системи управління прибутком підприємства базується на певних принципах, які можуть бути взяті за основу цих процесів.

Необхідно зазначити, що принципи управління прибутком залежать від багатьох факторів, головними з яких є особливості галузевої приналежності, спеціалізація підприємства, його організаційна форма і форма власності, цілі стратегічного розвитку й етапи реалізації стратегії і т. д. Це зумовлює поряд із використанням загальноприйнятих принципів управління прибутком необхідність розроблення особливих принципів для кожного конкретного

підприємства індивідуально, ґрунтуючись на системному підході і комплексному аналізі його діяльності.

Дослідження принципів управління дає змогу застосовувати обмірковані, аргументовані дії і рішення під час розроблення інструментів управління прибутком [10, с. 148]. Управління прибутком підприємства під час його формування, розподілу та використання передбачає створення певних управлінських та організаційних аспектів. Так, під час формування прибутку підприємства необхідно розробити систему показників для оцінки його потенційного обсягу та якості. Під час розподілу прибутку необхідно визначити пріоритетні напрями розвитку підприємства для ефективного його функціонування, тобто розподіл і використання прибутку повинні виходити із головної місії підприємства та досягнення стратегічних цілей. Це можливо за умови здійснення моніторингу та ефективного управління прибутком підприємства з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на його діяльність.

Система управління прибутком являє собою процес розробки та прийняття ефективних управлінських рішень за всіма основними аспектами його формування та розподілу, і використання на підприємстві з метою максимізації добробуту власників підприємства в поточному та перспективному періодах [12].

Головною метою управління прибутком є визначення шляхів найбільш ефективного його формування та оптимального розподілу, що спрямовані на забезпечення розвитку діяльності підприємства та зростання його ринкової вартості.

Ефективне управління прибутком підприємства можливе при дієвій та правильно сформованій системі управління прибутком підприємства.

Система управління прибутком підприємством – це сукупність взаємопов'язаних елементів, кожний з яких має функціональне призначення та спільна дія котрих, за певних умов, забезпечує досягнення механізму отримання прибутку заданої величини. Ґрунтуючись на різноманітних підходах

вчених можна виділити такі елементи системи управління прибутком підприємств (Рис. 1.1.).

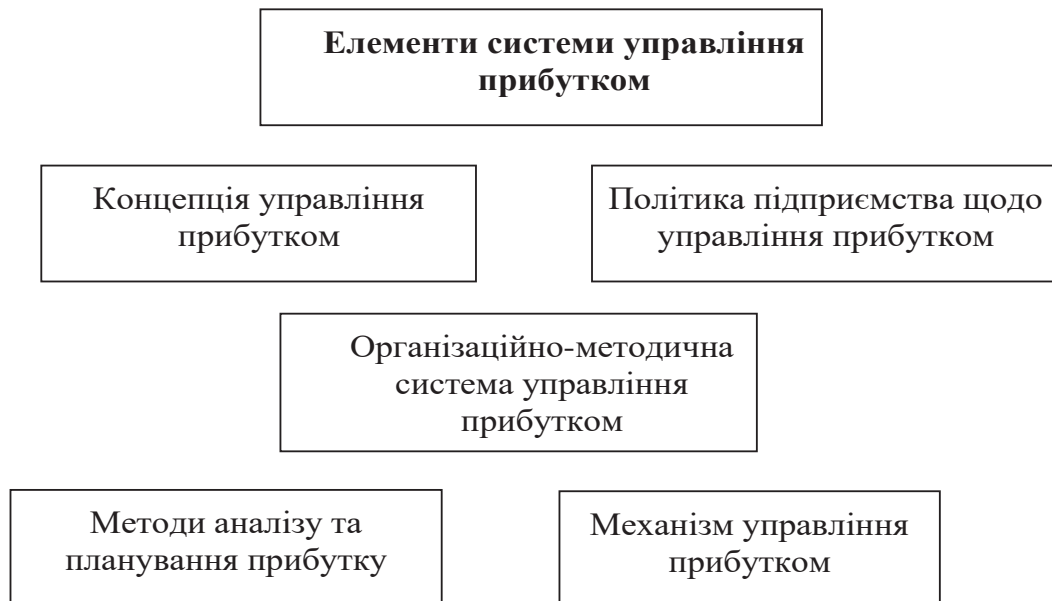


Рис. 1.1. Елементи системи управління прибутком

Виходячи з головної мети, система управління прибутком дає змогу вирішувати такі завдання:

- забезпечення максимізації розміру прибутку, що формується відповідно до ресурсного потенціалу підприємства;
 - забезпечення оптимальної пропорційності між рівнем прибутку і допустимим рівнем ризику;
 - забезпечення високої якості прибутку, що формується;
 - забезпечення виплат необхідного рівня доходу на інвестований капітал власникам підприємства;
 - забезпечення формування відповідного обсягу фінансових ресурсів за рахунок прибутку відповідно до завдань розвитку підприємства на майбутній період;
 - забезпечення постійного зростання ринкової вартості підприємства;
 - забезпечення ефективності програм участі персоналу щодо прибутку
- [9].

Система організаційного забезпечення управління прибутком відіграє велику роль. Вона складається з взаємозалежної сукупності внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємства, що забезпечують розробку й прийняття управлінських рішень щодо окремих аспектів формування прибутку та несуть відповідальність за результати цих рішень.

Існують більш ефективні структурні підрозділи підприємства – центри відповідальності, на формування яких базується останнім часом організаційне забезпечення управління прибутком.

Механізм управління прибутком підприємства складається з елементів, що регулюють процес розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних з його формуванням, розподілом і використанням.

Основними елементами механізму управління прибутком є:

Ринковий механізм регулювання формування та використання прибутку підприємства

Державне нормативно-правове регулювання питань формування і розподілу прибутку підприємства

Внутрішній механізм регулювання окремих аспектів формування, розподілу і використання прибутку

Система конкретних методів і прийомів здійснення управління прибутком.

Головним елементом механізму виступають методи управління як сукупність способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців, а також господарські процеси з метою досягнення встановлених цілей.

Практична реалізація заходів управління саме з формування прибутку підприємства передбачає застосування системи економічних, адміністративних і соціально-психологічних методів. Зокрема, серед економічних методів відзначимо [21]:

1) економічний аналіз як сукупність аналітичних процедур задля отримання висновків і рекомендацій оціночного характеру щодо рівня та

динаміки величин доходів та витрат підприємства. Можна використовувати горизонтальний, вертикальний, порівняльний, інтегральний, факторний аналізи, аналіз ризиків та коефіцієнтів, CVR-аналіз та інші;

2) планування та прогнозування прибутку у розрізі центрів відповідальності, окремих господарських операцій та по підприємству загалом як процесів розроблення і прийняття процедурних та цільових установок якісного та кількісного характеру і визначення шляхів найефективнішого їх досягнення;

3) ціноутворення – конкретні способи, прийоми, сукупність послідовних дій щодо визначення та обґрунтування цін конкретних товарів;

4) управління витратами підприємства як комплекс робіт обліково-управлінського спрямування щодо здійснення затрат в оптимальних розмірах;

5) економічне стимулювання як систему заходів щодо спонукання учасників виробництва до отримання запланованих показників;

6) управління дебіторською заборгованістю як систему заходів із налагодження ефективної співпраці з контрагентами з максимальним урахуванням інтересів підприємства тощо.

Спеціалісти підприємств мають самі вибрати елементи тих чи інших методів управління прибутком. Практика показує, що найвищий ефект досягається в разі, якщо застосовується система методів, в якій кожен метод доповнює і підсилює інший.

Вибір методів управління прибутком підприємства залежить від багатьох факторів, до яких можна віднести: місію підприємства, стратегічну мету та цільові орієнтири, організаційно-правову форму підприємства, його розміри, рівень забезпеченості його фінансовими, матеріальними і трудовими ресурсами, освітньо-кваліфікаційний рівень кадрів, кон'юнктуру ринків та ін.

Процес управління прибутком підприємства має відбуватися в певній послідовності і забезпечувати реалізацію головної мети та основних задач цього управління, а також бути невід'ємною частиною усієї системи управління прибутком підприємства (Рис. 1.2). На Рис. 1.2 зображено процес управління

прибутком як складової організаційно-методичної системи управління прибутком. Управління прибутком підприємства має базуватися на певному механізмі який є складовою частиною системи управління.



Рис. 1.2. Структурно-логічна схема управління прибутком

В структурній схемі управління прибутком виділено такі ключові елементи як формування прибутку, розподіл прибутку та організаційно-методична система управління прибутком (рис.). Формування прибутку підприємства відбувається в процесі його операційної, фінансової та інвестиційної діяльності, передбачає управління доходами та витратами від даних видів діяльності, податковими відрахуваннями, операційним і фінансовими важелями, а також планування величини прибутку від різних сфер діяльності підприємства. Управління розподілом і використанням прибутку підприємства повинно відповідати загальній стратегії розвитку підприємства, сприяючи підвищенню його ринкової вартості, формуванню необхідних і

достатніх обсягів інвестиційних та фінансових ресурсів з урахуванням інтересів власників і працівників підприємства [17].

У процесі управління прибутком велике значення має його оптимальний розподіл і використання. Контроль за розподілом прибутку та формування його інформаційного забезпечення можна розмежувати на два етапи. Перший етап – це контролювання розподілу загального прибутку. На цьому етапі учасниками розподілу є підприємство та держава. Пропорція розподілу прибутку між державою і підприємствами складається під впливом низки факторів і має важливе значення для забезпечення державних потреб й потреб підприємств. Істотне значення при цьому має податкова політика держави щодо суб'єктів господарювання. Ця політика реалізується у сумі податків, що сплачуються за рахунок прибутку, у визначенні об'єктів оподаткування, ставках оподаткування, у порядку надання податкових пільг.

Серед особливостей процесу управління прибутком підприємств в умовах ринкових відносин виокремлюють наступні:

- удосконалення планування розподілу фінансових ресурсів підприємств;
- підвищення вимог до організації управління матеріальними ресурсами підприємств;
- посилення ролі функції регулювання у формуванні кредитної політики підприємств;
- проведення ефективного контролю фінансових результатів підприємств.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ "ГАЛИЧИНА-АВТО"

2.1. Техніко-економічна характеристика діяльності підприємства

ПАТ "Галичина-Авто" засновано у лютому 2004 року. Сьогодні ПАТ "Галичина-Авто" входить до Української Автомобільної Корпорації (УкрАВТО) і являється офіційним представником автомобільних брендів Mercedes-Benz, Jeep, Chevrolet, ЗАЗ, KIA, Chery, TATA, I-Van.

Товариство дочірніх підприємств та філій не має. Товариство не володіє корпоративними правами в господарських товариствах, спільних підприємств не має.

Основними видами діяльності підприємства є:

технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів, торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами, торгівля іншими автотранспортними засобами, оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів, вантажний автомобільний транспорт, інші.

Діяльність компанії ПрАТ "Галичина-Авто" ведеться у багатьох напрямках: гарантій та післягарантійне обслуговування автомобілів, ремонт та продаж запасних частин.

На протязі років функціонування підприємство динамічно розвивалось і займає лідируючі позиції на автомобільному ринку Львова і Львівської області.

За час роботи ПрАТ «Галичина-АВТО» набув величезного досвіду в ремонті будь-якої складності автомобілів різних брендів та моделей. Висока якість виконання робіт, сертифіковане оснащення, що дозволяє виконувати найскладніші операції: навіть якщо йдеться про відновлення геометрії кузова після ДТП чи ремонтом двигуна або АКПП.

Основні показники, які дозволяють визначити основні тенденції розвитку досліджуваного підприємства наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка основних техніко-економічних показників за 2019-2021 рр.

№	Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення, + / -		Відносне відхилення, %	
					2020 до 2019	2021 до 2020	2020 до 2019	2021 до 2020
1.	Валюта балансу, тис.грн.	65111	75454	98373	10343	22919	115,89	130,37
2	Величина основних засобів, тис.грн.	27625	30113	31488	2488	1375	109,01	104,57
3	первісна вартість	59663	63382	66312	3719	2930	106,23	104,62
4	знос	32038	33269	34824	1231	1555	103,84	104,67
5	Власний капітал, тис.грн.	40529	48544	57759	8015	9215	119,78	118,98
6	Дебіторська заборгованість, тис.грн.	4175	1610	2485	-2565	875	38,56	154,35
7	Кредиторська заборгованість, тис.грн.	7612	8182	1541	570	-6641	107,49	18,83
8	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	319891	385204	557551	65313	172347	120,42	144,74
9	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	300224	360665	520792	60441	160127	120,13	144,40
10	Валовий прибуток, тис. грн.	19667	24539	36759	4872	12220	124,77	149,80
11	Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн.	4386	8015	14615	3629	6600	182,74	182,35
12	Чисельність працівників, осіб	71	74	81	3	7	104,23	109,46

За досліджуваний період підприємством поступово розвивалось, про що свідчать основні економічні показники. Загальна величина валюти балансу в

2020 році зростає на 15,9%, а в 2021 році на 30%. Виробничий потенціал підприємств також поступово зростає: основні засоби підприємства зросли на 9% в 2020 році та на 4,6% в 2021 році.

Основні показники, які характеризують стан виробничого потенціалу підприємства наведено на рис. 2.1.

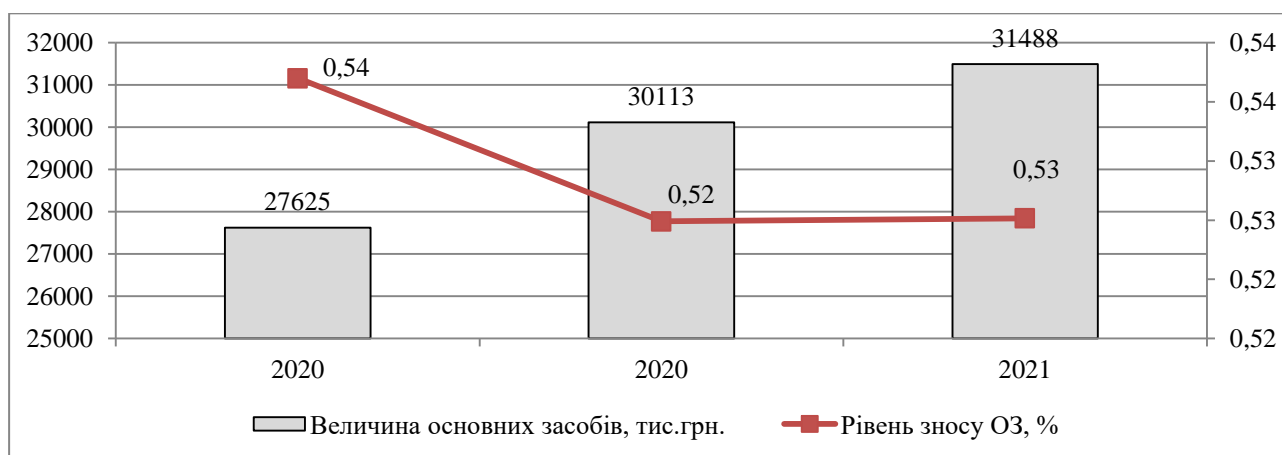


Рис. 2.1. Стан виробничого потенціалу підприємства

Величина основних засобів підприємства поступово зростає, а рівень зносу залишається приблизно на одному й тому ж рівні і складає 53%, що загалом не є позитивною характеристикою.

Відповідно до росту виробничого потенціалу підприємства зростає і чисельність персоналу (рис. 2.2).

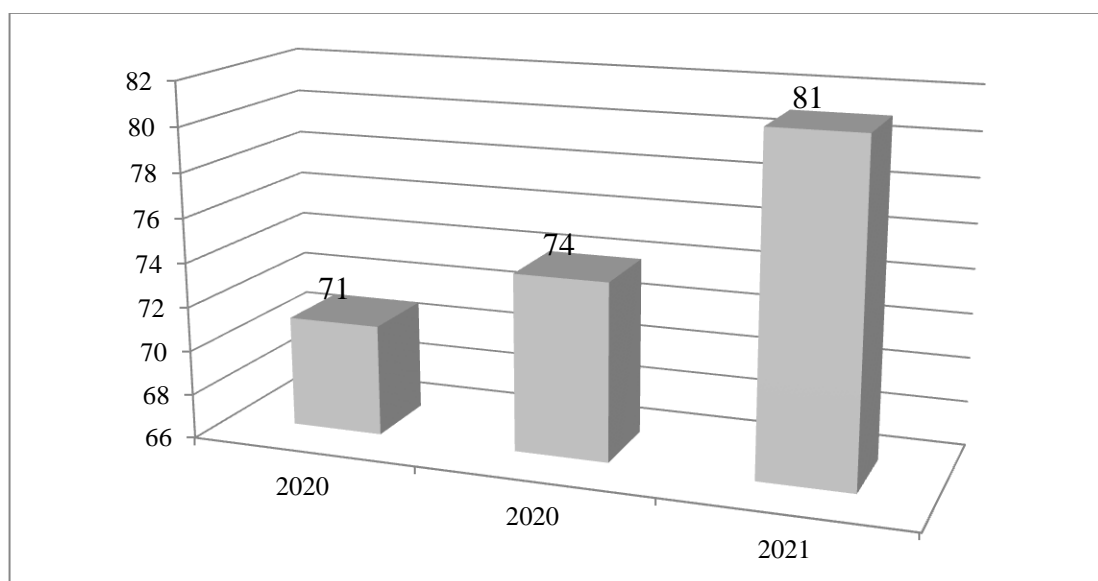


Рис. 2.2. Динаміка чисельності персоналу підприємства

Мета кадрової політики ПрАТ «Галичина-Авто» - підбір, утримання та зміцнення ефективної команди, націленої на досягнення результату, підвищення ефективності роботи підприємства і культури обслуговування населення.

Система підбору персоналу формується на принципах:
використання всіх можливих внутрішніх і зовнішніх джерел;
перевага внутрішнім кандидатам і рекомендаціям працюючого персоналу;
тісна співпраця з міським та районними центрами зайнятості населення;
підготовка спеціалістів безпосередньо на виробництві за спеціальністю слюсар з ремонту колісних транспортних засобів;
практика студентів вищих та учнів професійно-технічних навчальних закладів, що здобули професію за ОКР «кваліфікований робітник», «молодший спеціаліст», «бакалавр», «спеціаліст» та продовжують навчатись на наступному ОКР.

При відборі кандидатів в першу чергу основою вимог є відповідність професійній кваліфікації, необхідній для якісного та ефективного виконання роботи за відповідною посадою без огляду на вік, стать, релігійні та політичні погляди, проте, при недостатній кваліфікації на роботу приймаються менш кваліфіковані кадри, які засвоюють необхідні навички за посадою при допомозі колег по роботі (наставництва).

Одним з пріоритетних напрямів кадрової політики є професійний та особистісний розвиток персоналу всіх категорій, надання можливості професійного вдосконалення та кар'єрного просування за допомогою програм розвитку персоналу, розроблених та рекомендованих корпорацією «УкрАвто»: професійна підготовка молоді та практика на виробництві – це співпраця з профільними учбовими закладами: НКУ «Львівська політехніка», Аграрним університетом (механічний факультет), ВПТУ м.Львова, що готують фахівців відповідного напрямку.

Працівники мають відповідний профіль підготовки, або необхідний досвід, що відповідає вимогам займаних посад. Велику увагу Товариство приділяє системі мотивації своїх працівників.

В першу чергу, це офіційне працевлаштування та офіційна і своєчасна оплата праці, визнання внеску у розвиток підприємства та досягнення працівника на своєму рівні.

Важливе місце має система навчання персоналу повністю за рахунок коштів підприємства, що дає змогу кожному працівникові професійно розвиватись і невпинно вдосконалювати свої вміння та навички. Працівники беруть участь у щорічних конкурсах «Кращий за професією».

Підприємство здійснює систематичне навчання за програмами підвищення кваліфікації (дистанційними та стаціонарними), які сприяють засвоєнню працівниками бізнес-стандартів провідних світових автовиробників, вивчення нових модифікацій обладнання та дозволяють підтримувати рівень кваліфікації відповідний міжнародному рівню. Також відбувається формування ефективного кадрового резерву управлінського персоналу.

Всі програми розвитку працівників направлені на підвищення ефективності і результатів роботи, а також поліпшення якості послуг сервісу, які надаються клієнтам.

Аналіз реалізації автомобілів.

У 2021 році у Львівській області було придбано 3767 нових легкових автомобілів, що на 8,7% більше, ніж в попередньому році. На першому місці за кількістю реалізованих автомобілів бренд KIA, на другому Toyota, на третьому Renault. Бренд KIA зумів наростити продажі у зв'язку з тим, що постачання об'ємуютворюючої моделі KIA Sportage було регулярним та в достатній кількості в порівнянні з дефіцитом автомобілів у конкурентів через дефіцит напівпровідників.

Динаміка продаж нових легкових автомобілів за марками у Львівській обл. представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка продаж нових легкових автомобілів за марками у Львівській обл.

Марки	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, +/-	
				2020 до 2019	2021 до 2020
KIA	553	395	560	-158	165
Toyota	481	451	495	-30	44
Renault	554	613	425	59	-188
Skoda	208	194	224	-14	30
Hyundai	130	124	181	-6	57
Volkswagen	219	163	180	-56	17
Nissan	219	161	169	-58	8
BMW	139	104	153	-35	49
Suzuki	104	134	151	30	17
Chery	68	76	141	8	65
Mercedes-Benz	96	126	127	30	1
Mitsubishi	74	74	111	0	37
Mazda	77	73	109	-4	36
Audi	98	84	108	-14	24
Lexus	87	92	99	5	7
Peugeot	122	104	92	-18	-12
Ford	88	86	79	-2	-7
Citroen	90	93	70	3	-23
Honda	35	33	39	-2	6
Subaru	36	33	38	-3	5

Марка KIA знаходиться на першому місці завдячуючи вдалим продажам автомобіля KIA Sportage, який вкотре підтвердив свій статус безперечного лідера в регіоні. Йому вдалось випередити свого найближчого конкурента Toyota RAV 4 аж на 86%. Продажі нових легкових автомобілів за моделями у Львівській обл. наведено в табл. 2.3.

Підприємство постійно здійснює моніторинг ситуації на ринку автомобілів з метою визначення основних тенденцій та загроз. Аналізуючи 2021 рік, слід зазначити, що імпорт вживаних автомобілів з-за кордону продовжує домінувати на первинному ринку легкових, та перевищує реалізацію нових автомобілів майже в 5 разів. До зміни структури ринку на користь імпортованих, що були у користуванні (далі – б/в) призвела дія тимчасово знижених ставок акцизного податку на такі автомобілі. Львівська область займає одну з лідируючих позицій по імпорту в Україні.

Таблиця 2.3

Продажі нових легкових автомобілів за моделями у Львівській обл.

Марки	Модель	2019	2020	2021
KIA	Sportage	471	327	462
Toyota	RAV 4	201	211	249
Renault	Duster	205	291	148
Renault	Logan	139	116	110
Renault	Sandero	150	139	101
Nissan	Qashqai	72	70	86
Hyundai	Tucson	77	73	84
Skoda	Kodiaq	74	78	76
Volkswagen	Touareg	65	48	72
Toyota	Land Cruiser Prado	109	75	71

У порівнянні з 2020 роком імпорт вживаних авто зріс на рекордні 45%. На таку динаміку суттєво вплинув пільговий період легалізації так званих «євроблях», яких з травня по листопад оформили понад 86 тисяч. Тобто, «чистий» показник імпорту – це 447 тисяч вживаних легковиків. Що, однак, теж немало, бо на 22% більше за результат 2020 року.

Структура та динаміка сукупного ринку (легкові, комерційні, вантажні автомобілі та автобуси) представлена на рис. 2.3.

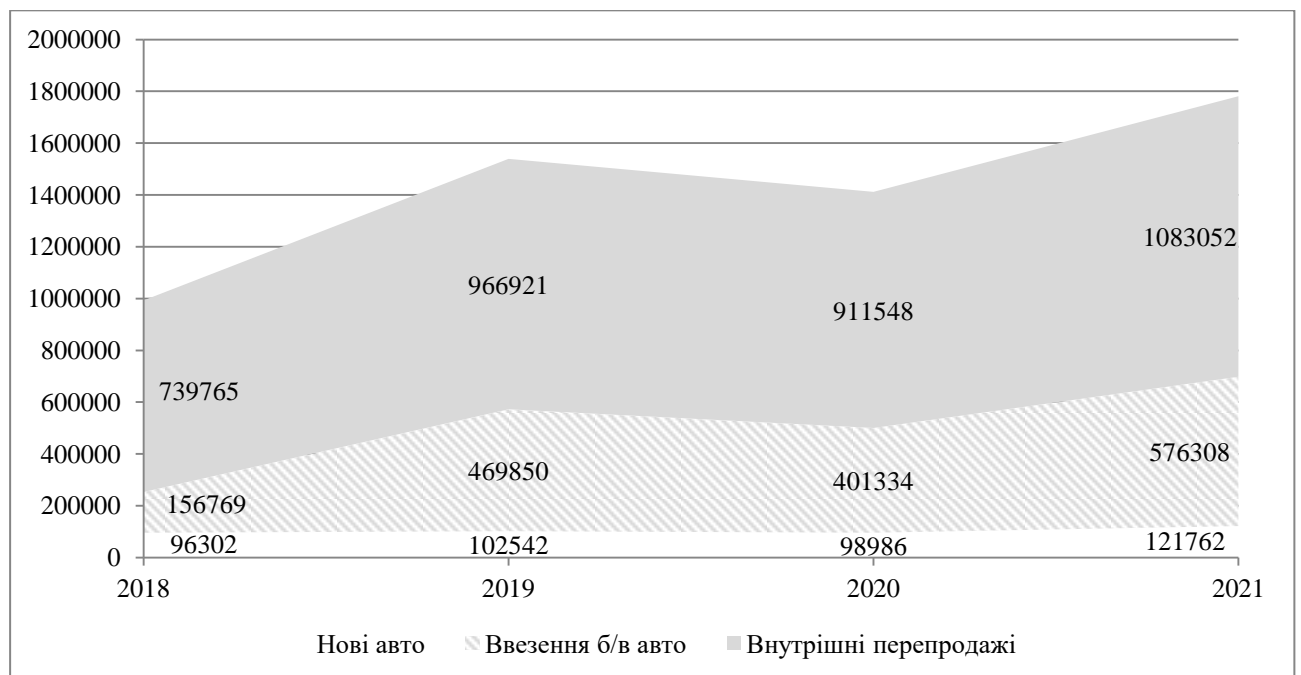


Рис. 2.3. Структура та динаміка сукупного ринку (легкові, комерційні, вантажні автомобілі та автобуси)

Експерти Інституту досліджень авторинку виділяють основні причини такого зростання імпорту вживаних авто:

створені умови для офіційного імпорту вживаного транспорту з-за кордону. Можливість легально ввозити транспортні засоби, дотримуючись законодавства, сприяє детінізації ринку та розвитку цілого сегменту бізнесу – імпорту та продажу вживаних авто. Донедавна така можливість була під забороною, що стримувало продажі та сприяло різноманітним схемам, у тому числі ввезенню так званих «євроблях»;

дефіцит автомобілів, який існує в Україні, сприяє стабільному зростанню продажів. За розрахунками експертів Інституту досліджень авторинку, для того, щоб в Україні досягнути європейського рівня автомобілізація у 600 автомобілів на тисячу осіб населення, український автопарк потрібно подвоїти. При збереженні темпів зростання кількості авто в Україні, для цього знадобиться щонайменше 20 років;

підвищений попит на автомобілі «доступного» сегменту. 60% продажів машин в Україні – автомобілі вартістю до \$10 тисяч. Пропозиції на внутрішньому ринку недостатньо, щоб задовольнити потребу українців. Тому машини з пробігом привозять з-за кордону;

відновлення української економіки сприяє зростанню продажів автомобілів. По-перше, в українців в 2021 році стало більше коштів. По-друге, визначальним фактором при купівлі авто була впевненість у завтрашньому дні.

У січні 2021 року частка вживаних авто, які імпортували юридичні особи, становила 43,9%. Протягом періоду «легалізації» так званих «євроблях» вона дещо знизилася, а у грудні досягла річного максимуму та сягнула частки у 47,2%. Йдеться саме про імпорт, а не подальшу реєстрацію на компанію, адже більшість транспортних засобів імпортованих таким чином згодом продають кінцевим покупцям – фізичним особам, які отримують українські номерні знаки та стають «першими власниками» цих машин в Україні.

Загалом у 2021 році 41,4% легковиків з пробігом привезли саме юридичні особи. У 2020 році ця частка була меншою – на рівні 36,3%. Це означає, що в

Україні розвивається бізнес з імпорту вживаних авто та відбувається перехід від індивідуального «пригону» до імпорту компаніями.

Лідером ринку імпорту вживаних авто виявився бренд Volkswagen, з часткою 17,6% від загальної кількості. На другому місці – Renault (8,9%), а третє місце зайняв Ford (8,5%).

Ситуація в 2022 році суттєво змінилась. За весь 2022 рік в Україну було імпортовано 412,9 тис. легкових автомобілів, загальна митна вартість яких склала майже \$3 млрд, повідомляє Укравтопром. Відносно попереднього року кількість ввезених машин зменшилась на 38%, а їх митна вартість на третину. Найбільшим постачальником легковиків в Україну виявилась Німеччина. За рік з ФРН було ввезено понад 142,5 тис. авто. на суму \$729,3 млн. На другому місці Франція – 41,1 тис. шт. (\$131,5). Третьою за кількістю авто була Японія – 34 тис. шт. Однак митна вартість японського імпорту становила майже \$377 млн. Четвертий результат у США – 33,9 тис. авто на \$468 млн. Замикає лідерську п'ятірку Польща, з результатом 26 тис. легкових авто (\$172 млн).

У 2021 році ПрАТ «Галичина-Авто» було реалізовано 573 нових автомобілів та автобусів, що на 179 автомобілів більше, ніж в попередньому році. Найбільше продажі зросли по автобусах бренду ЗАЗ +800%, Chery +87%. У зв'язку з припиненням дистриб'юторської угоди та обмеженим постачанням автомобілів JEEP, продажі впали на 22%.

Структура реалізації ПрАТ «Галичина-Авто» наведена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Структура реалізації ПрАТ «Галичина-Авто»

Марка, шт.	2020	2020	2021	Абс. відх., +/-	
				2020 до 2019	2020 до 2019
Автобус I-VAN, ЗАЗ	0	2	18	2	16
Chery	45	55	103	10	48
Lada	10	6	10	-4	4
Kia	243	228	316	-15	88
Mercedes-Benz	80	94	119	14	25
JEEP	8	9	7	1	-2
Всього	400	394	573	-6	179

Другим важливим напрямом діяльності підприємства є реалізація запасних частин та реалізації послуг сервісу. Реалізація запасних частин в 2021 році збільшилась порівняно з 2020 р. на 10896596 грн і склала 137,3%.

В рейтингу торговельних марок перше місце займають запчастини Mercedes. В 2020 р. вони були реалізовані на суму 11617201 грн, що складає 39,78% від загальної вартості у 2021 р. було реалізовано на 18625608 грн, що складає 46,45% від загальної вартості продажу запасних частин, та на 60,33% від реалізації 2020 р.

Друге місце займають запчастини Kia. В 2020 р. було реалізовано запчастин на суму 5470076 грн, що складає 18,73% від загальної вартості. У 2021 р. було реалізовано на 8232053 грн. запчастин, що складає 20% від загальної вартості продажу запасних частин та на 50,49% від реалізації 2020 р.

Наступну позицію в рейтингу займають запчастини ЗП. В 2021 р. вони були реалізовані на суму 6257951 грн, що більше на 1259147 грн, ніж в 2020 р. і складають 15,6% від загального товарообігу (рис. 2.3).

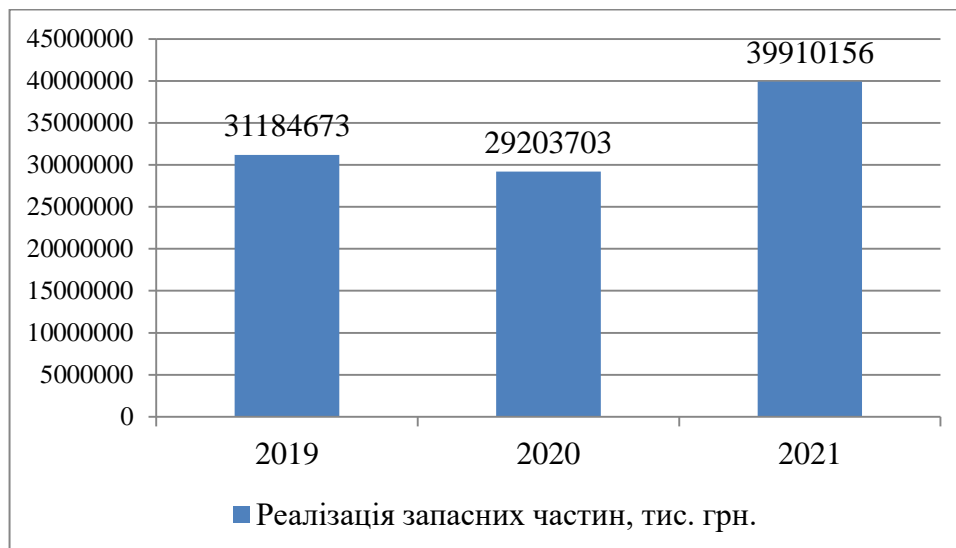


Рис. 2.3. Динаміка реалізації запасних частин

Реалізація запасних частин є нестійкою: в 2020 році відбулося зменшення обсягів, однак вже в 2021 році відбуло перевищення рівня 2019 року.

Динаміка реалізації запасних частин у розрізі їх номенклатури наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Реалізація запасних частин, всього

Номенклатура	2019	2020	2021	Абс. відх., +/-	
				2020 до 2019	2020 до 2019
Реалізація запасних частин ЗПІ	5958889	5008804	6257951	-950085	1249147
Реалізація запасних частин ЗАЗ	1952185	2473236	1717609	521051	-755627
Реалізація запасних частин Dax	2058629	1339918	1282465	-718711	-57453
Реалізація запасних частин Опель	361783	221528	111589	-140255	-109939
Реалізація запасних частин ВАЗ	4605	24606	35850	20001	11244
Реалізація запасних частин до вантажних автомобілів та автобусів	4534174	1751370	2366495	-2782804	615125
Реалізація запасних частин Мерседес	9053003	11617201	18625608	2564198	7008407
Реалізація запасних частин Чері	556888	730257	726599	173369	-3658
Реалізація запасних частин інших постачальників	1643384	218453	219376	-1424931	923
Реалізація запасних частин KIA	4493952	5470076	8232053	976124	2761977
Реалізація запасних частин КДД	567022	358154	333074	-208868	-25080
Всього	31184673	29203703	39910156	-1980970	10706453

Різні види запасних частин характеризувались в останні роки різною динамікою. Загалом обсяги реалізації запасних частин відповідають трендам попередніх років. Ринок автозапчастин є певною мірою відображенням ринку автомобілів, які продаються та експлуатуються в Україні.

Загальна оцінка вітчизняного ринку авто комплектуючих:

- ринок динамічний;
- ринок розвивається позитивно, тобто зростає;
- під впливом попиту, постійно змінюється структура споживання, що впливає на структуру товарообігу автокомплектуючих;

- в загальному товарообігу автокомплектуючих питому частину складають автозапчастини.

Оригінальні імпортні та вітчизняні автозапчастини виробляються заводами по виробництву автомобілів, спеціалізованими підприємствами по виробництву автозапчастин, які працюють під егідою автопідприємств. Оригінальні автозапчастини доставляються до місця споживання через дилерські мережі підприємств-виробників. Ці запчастини використовуються в основному для після продажного та гарантійного ремонту і фактично обсяг їх виробництва і споживання регламентується, виходячи із обсягів виробництва-купівлі автомобілів та витрат запчастин на проведення відповідного регламентованого ремонтного обслуговування.

Вторинні імпортні та вітчизняні автозапчастини (aftermarket) виробляються (заводами-виробниками автомобілів, спеціалізованими підприємствами, підприємствами із супутнім виробництвом (диверсифікація виробництва), або в індивідуальному порядку на окремих виробництвах. Вторинні автозапчастини доставляються до місць споживання через дилерські мережі юридично самостійних посередників-суб'єктів каналів розподілу автозапчастин, які працюють у ринку своїм попитом і на свій комерційний ризик.

Як правило, гарантійний ремонт легкових і комерційних автомобілів продовжується три роки (або певна кількість кілометрів пробігу машини). За статистикою в Україні термін роботи цих автомобілів – 15 років, значить і термін їхнього ремонту, обслуговування захвачує інтервал від 3 до 15 років забезпечення ремонту та обслуговування в післягарантійний період ведеться виходячи із поточних потреб власників автомобілів.

Узагальнені показники надання супутніх послуг підприємства наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка надання супутніх послуг

Номенклатура	2019	2020	2021	Абс. відх., +/-	
				2020 до 2019	2021 до 2019
Реалізація запасних частин через послуги сервісу	21939510	22789767	32670641	850257	9880874
Кількість машинозаїздів обслуговуваних автомобілів	7184	6730	8346	-454	1616
Кількість обслуговуваних клієнтів з гарантійного ремонту	412	584	591	172	7

Впродовж досліджуваного періоду обсяги реалізації запасних частин стійко зростали. Кількість машинозаїздів обслуговуваних автомобілів зменшилась в 2020 р. і збільшилась суттєво вже в 2021 році. Протилежна тенденція спостерігалась за кількістю обслуговуваних клієнтів з гарантійного ремонту. Загалом підприємство має моніторити ситуацію на ринку з тим, що підвищити ефективність управління прибутком.

2.2. Дослідження конкуренції на ринку

За останні роки в Україні значно зросла кількість автомобілів, переважно за рахунок ввезення вживаних іномарок. В конструкції цих автомобілів використовується велика кількість електронного (мехатронного) обладнання, обслуговування і ремонт яких власником без спеціальних знань і обладнання є неможливим. Такі зміни відкриваються нові можливості для автосервісних підприємств, бо кількість потенційних клієнтів зростає, що має прямий вплив на зміни обсягів ринку послуг автосервісу.

В останні роки очікування клієнтів у відношенні автосервісу постійно зростають. Велика увага приділяється якості виконуваних робіт і ставленню автосервісного підприємства до клієнта. В процесі розвитку ринку автосервісних послуг між автосервісними підприємствами (станціями технічного обслуговування) виникає конкурентна боротьба за клієнтів, адже від цього напряму залежить їх прибуток. Тому основною ціллю і вимогою, що

ставить ринок автосервісних послуг до СТО, бути визнаним найкращим на ринку як клієнтами, так і спеціалістами цієї галузі, які формують загальне враження. Це в свою чергу, ставить перед автосервісними підприємствами задачу оцінки їхньої конкурентоспроможності та виявленні «слабких місць», які необхідно усунути.

Конкурентоспроможність, особливо послуг автосервісу, треба оцінювати комплексно та враховувати ряд чинників. В рамках дослідження конкурентоспроможності необхідно провести:

аналіз ринку та обрання найбільш конкурентоспроможних послуг-еталонів для порівняння;

визначення рівня конкурентоспроможності власних послуг;

визначення набору порівняльних параметрів послуг;

розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності наданих послуг.

Для врахування думки споживачів автосервісних послуг при дослідженні конкурентоспроможності доцільно провести анкетування, за результатами якого на першому місці серед критеріїв вибору місця обслуговування знаходиться якість послуг, на другому – ціна послуг, а на третьому – час обслуговування.

Таким чином, визначення конкурентоспроможності автосервісних підприємств слід проводити з урахуванням параметрів якості послуг, вартості послуг та часу, що витрачається споживачами на отримання послуг з технічного обслуговування і ремонту автомобілів.

В сучасних умовах на ринку автосервісних послуг застосовується вільне ціноутворення, тобто надавачі послуг можуть встановити будь-яку вартість.

Підвищення вартості автосервісних послуг здійснюється з метою отримання більшого прибутку, проте вона не повинна бути вищою за ринкову. Якщо попит на послуги зростає, що порушить рівновагу, підвищить вартість до встановлення нової ціни попиту. Нова, вища вартість виступає сильним стимулом до збільшення надання послуг. Зі збільшенням виробництва зростає

пропозиція, яка поступово зрівнюючись з попитом, спонукає до встановлення нової ринкової рівноваги. Отже остаточна вартість послуг затверджується ринком: якщо ціна надавача послуг надто висока, вони стануть не затребуваними, якщо вона буде занадто низькою – автосервіс не відшкодує своїх витрат.

Враховуючи сказане вище, межами ціни для надавача автосервісних послуг є: мінімальна ціна, яка дорівнює витратам на їх надання, а максимальна ціна – та, яку диктує ринок. З даного діапазону керівництво автосервісу повинно визначати оптимальний рівень ціни на послуги, беручи до уваги такі фактори:

- модель конкурентного середовища ринку;
- власні цілі ціноутворення;
- характеристики попиту на послуги;
- витрати на надання послуг;
- ціни конкурентів;
- методи ціноутворення.

Враховуючи сказане вище для адекватного визначення конкурентоспроможності автосервісного підприємства важливо, щоб оцінка якості послуг, яка здійснюється самими споживачами, була включена до показників, що складають інтегральний індекс якості послуг.

Незважаючи на важливість автосервісу, дотепер відсутні ефективні засоби оцінки якості послуг, що пояснюється їх особливостями порівняно з продуктовими характеристиками.

Дуже важливо враховувати той факт, що якість послуг виявляється, коли надавача послуг і споживач зустрічаються «віч-на-віч». При цьому можуть виникнути дві ситуації: якщо немає особливих проблем при доведенні послуг до споживача, то надавач може переконати споживача у високій їх якості; якщо виникають проблеми, то ситуацію, як правило, виправити не можна, якою б насправді високою якістю надання послуг не володів автосервіс. Коли споживач оцінює якість послуг, він порівнює деякі фактичні параметри оцінки

якості з очікуваними ним величинами цих параметрів, і якщо очікування збігаються, то якість послуг автосервісу визнається ним задовільною. Загальна схема оцінки якості послуг автосервісу наведена на рис. 2.4.

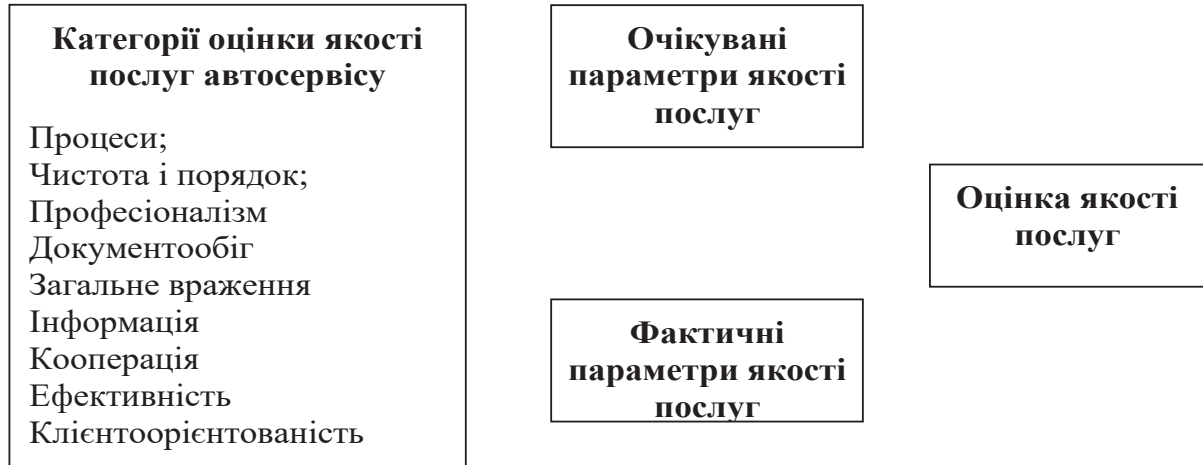


Рис. 2.4. Структурно-логічна схема оцінка якості послуг автосервісу

Як видно з рисунка для кожної з категорій оцінки якості послуг є дві величини (умовні) – очікувана споживачем і фактична.

Для здійснення оцінки якості використовується анкетування. Анкети заповнюють споживачі, співробітники та керівники. Порівняння відповідей споживачів з відповідями співробітників і відповідями керівників дає можливість визначати різницю в оцінках наданих послуг. Як свідчить практика, часто те, що керівники вважають нормальною якістю може бути незадовільною для клієнта ф не відповідає рівню його очікування. Отримана інформація є основою для аналізу і наступних активних дій по підвищенню якості автосервісу.

Отримані дані анкет переносяться в узагальнену таблицю 2.7. В цій таблиці відповідь так відповідає 1, переважно такі – 2, частково – 3, а відповідь ні – 4. В отриманій таблиці по кожному питанню, які задають клієнтам, співробітника і керівникам, визначають середні значення. Кожне питання анкети відноситься до однієї з 10 категорій оцінки. Отримані середні значення використовуються для побудови діаграм. Аналізуючи дані аналізу керівництво

автосервісного підприємства має можливість знаходити та виправляти помилки в процесі організації процесу обслуговування.

Таблиця 2.7

Результати анкетування клієнтів

Критерії	Споживач	Співробітник	Керівник
Процеси	2,93	2,50	2,13
Порядок і чистота	2,07	1,58	1,88
Професіоналізм	1,88	2,25	2,00
Документообіг	2,47	2,64	2,25
Загальне враження	2,00	1,75	1,50
Інформативність	3,33	3,67	2,00
Співробітництво	2,50	1,50	1,67
Ефективність	1,75	2,17	2,38
Клієнтоорієнтованість	2,27	2,08	1,63
Середня оцінка	2,36	2,24	1,94

Представлені дані дають можливість стверджувати, що найбільші проблеми на даному підприємстві стосуються критерію інформативності. Також ця діаграма дає можливість побачити різницю в сприйнятті проблеми між споживачами і співробітниками, які наголошують на її наявності, і керівниками, які не помічають проблем у даному напрямку.

Узагальнюючи конкурентні переваги автосервісного центру слід вказати, що ключовими стають рівень оснащення автосервісного центру й, відповідно, технологічність процесу обслуговування автомобіля. Не менш важливим є наявність кваліфікованого персоналу, що постійно підвищує рівень своєї майстерності і для якого відповідальність не просто слово. І, звісно ж, довіра, оскільки, довіряючи обслуговування або ремонт свого автомобіля Корпорації УкрАВТО, споживач довіряє свою безпеку.

Ключові конкурентні переваги наведено на рис. 2.5.

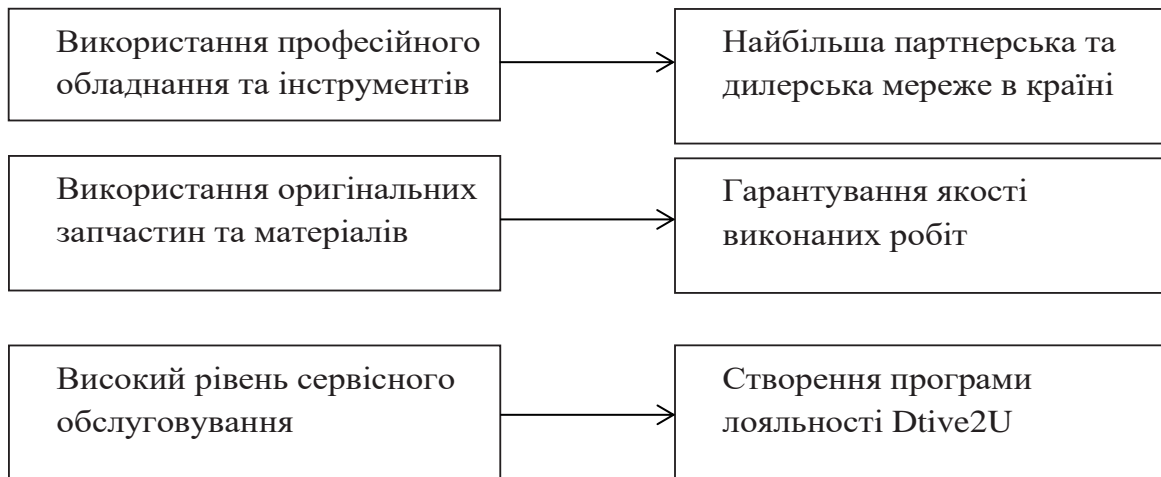


Рис. 2.5. Ключові конкурентні переваги автосервісу

Завдяки використанню сучасного діагностичного обладнання і спеціалізованого інструменту при обслуговуванні автомобіля, Корпорація УкрАВТО дотримується усіх технологічних вимог виробників і забезпечує своїм клієнтам високу якість послуг. Автосервісні центри УкрАВТО оснащені відповідно до високотехнологічних стандартів світових автовиробників. Довірте свій автомобіль справжнім професіоналам, щоб бути впевненим у своєму автомобілі!

2.3. Аналіз прибутку підприємства

Прибуток виражає абсолютний ефект без урахування використаних ресурсів, а рентабельність є одним із головних вартісних показників ефективності виробництва, який характеризує рівень віддачі активів і ступінь використання капіталу у процесі виробництва. Вона безпосередньо пов'язана з отриманням прибутку, показує ефективність діяльності підприємств різних форм власності та характеризує інтенсивність їх роботи. Це відносний показник, який має властивість порівняння. Рентабельність характеризує ступінь дохідності, вигідності, прибутковості.

Для повноцінного аналізу прибутковості підприємства доцільно проводити факторний аналіз чистого прибутку, аби встановити фактори, які

мають позитивний та негативний вплив на формування результативного показника найбільшим та найменшим чином.

Динаміка прибутку та інших фінансових результатів підприємств наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка прибутку ПрАТ «Галичина-Авто»

№	Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення, + / -		Відносне відхилення, %	
					2020 до 2019	2021 до 2020	2020 до 2019	2021 до 2020
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	319891	385204	557551	65313	172347	120,42	144,74
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	300224	360665	520792	60441	160127	120,13	144,40
3	Інші операційні доходи	1461	1687	1854	226	167	115,47	109,90
4	Адміністративні витрати	6396	6904	7792	508	888	107,94	112,86
5	Витрати на збут	7360	7497	11119	137	3622	101,86	148,31
6	Інші операційні витрати	2050	2078	2176	28	98	101,37	104,72
7	Валовий прибуток, тис. грн.	19667	24539	36759	4872	12220	124,77	149,80
8	Фінансовий результат до оподаткування	5353	9712	17842	4359	8130	181,43	183,71
9	Витрати (податок на прибуток)	967	1697	3227	730	1530	175,49	190,16
10	Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн.	4386	8015	14615	3629	6600	182,74	182,35

Наведені дані свідчать про те, що пандемія суттєво не вплинула на фінансові результати діяльності. Доходи підприємства зростали, фактично з

такими ж темпами зростала собівартість: на 120% в 2020 році та на 144% в 2021 році. Динаміку доходів, собівартості та прибутку у порівнянні у графічному вигляді наведено на рис. 2.6.

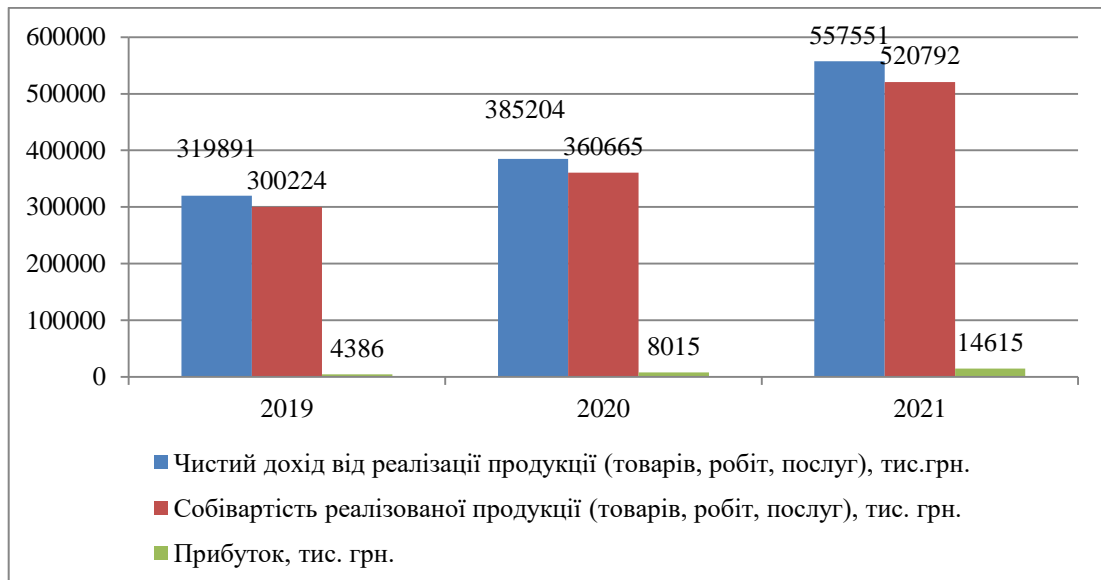


Рис. 2.6. Динаміка прибутку ПрАТ «Галичина-Авто»

Важливою основою для збільшення прибутку да управління цими процесами є аналіз витрат підприємства (табл. 2.9 та рис. 2.7).

Таблиця 2.6

Динаміка та структура витрат ПрАТ «Галичина-Авто»

№	Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення, + / -		Відносне відхилення, %	
					2020 до 2019	2021 до 2020	2020 до 2019	2021 до 2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Матеріальні витрати	19496	20562	28790	1066	8228	105,47	140,02
2	Витрати на оплату праці	11421	14046	18611	2625	4565	122,98	132,50
3	Відрахування на соціальні заходи	2417	2977	3955	560	978	123,17	132,85
4	Амортизація	1350	1373	1677	23	304	101,70	122,14
5	Інші операційні витрати	8294	7394	9314	-900	1920	89,15	125,97
6	Разом	42978	46352	62347	3374	15995	107,85	134,51

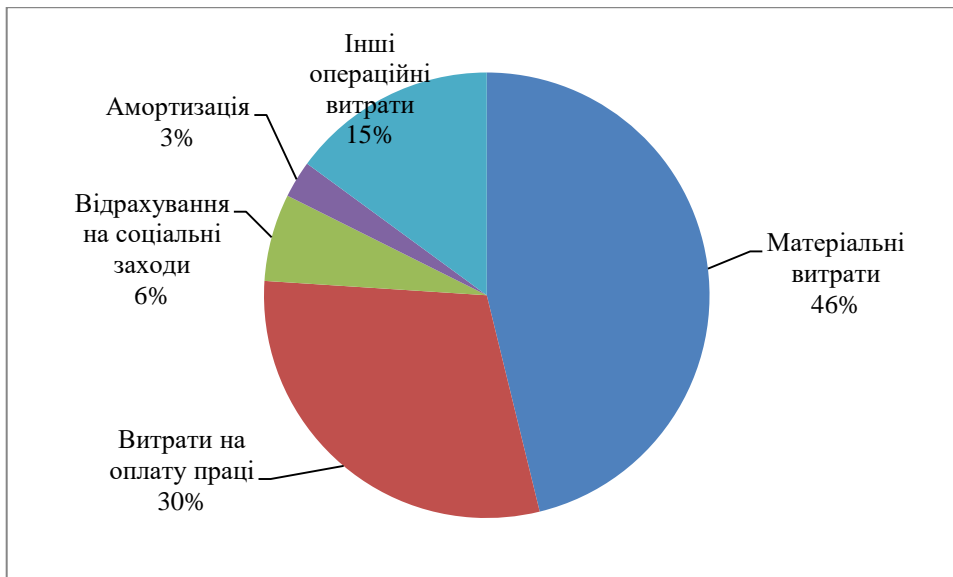


Рис. 2.7. Структура витрат ПрАТ «Галичина-Авто»

Найбільшими статтями витрат для підприємства є матеріальні витрати (46%) та витрати на оплату праці (30%). Частка амортизації складає всього 3 %, оскільки основні засоби не є настільки значимим видом активів підприємства. Частка інших операційних витрат не перевищує 15%.

Представлена структура витрат у повній мірі відповідає особливостям діяльності досліджуваного підприємства.

Підприємство має два основних сегмента діяльності: реалізація товарів (комплектуючих) та надання послуг. Доходи та собівартість у розрізі зазначених видів діяльності наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка доходів та собівартості ПрАТ «Галичина-Авто» у розрізі товарів та послуг

№	Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення, + / -		Відносне відхилення, %	
					2020 до 2019	2021 до 2020	2020 до 2019	2021 до 2020
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Дохід	319891	385204	557551	65313	172347	120,42	144,74
1.1	Дохід від реалізації товарів	309934	352108	510396	42174	158288	113,61	144,95

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.2	Дохід від реалізації послуг	9957	33096	47155	23139	14059	332,39	142,48
2	Собівартість	300224	360665	520792	60441	160127	120,13	144,40
2.1	Собівартість від реалізації товарів (запасних частин)	26052	5542	6240	-20510	698	21,27	112,59
2.2	Собівартість від реалізації товарів (автомобілів)	265554	325641	473816	60087	148175	122,63	145,50
2.2	Собівартість від реалізації послуг	8618	29482	40736	20864	11254	342,10	138,17

Загалом доходи від реалізації товарів значною мірою (в 31 раз) перевищують доходи від реалізації послуг, а це означає необхідність пошуку можливостей для збільшення доходів від надання послуг задля збільшення доходів підприємства в цілому. У порівнянні доходи від вказаних сегментів наведено на рис. 2.8.

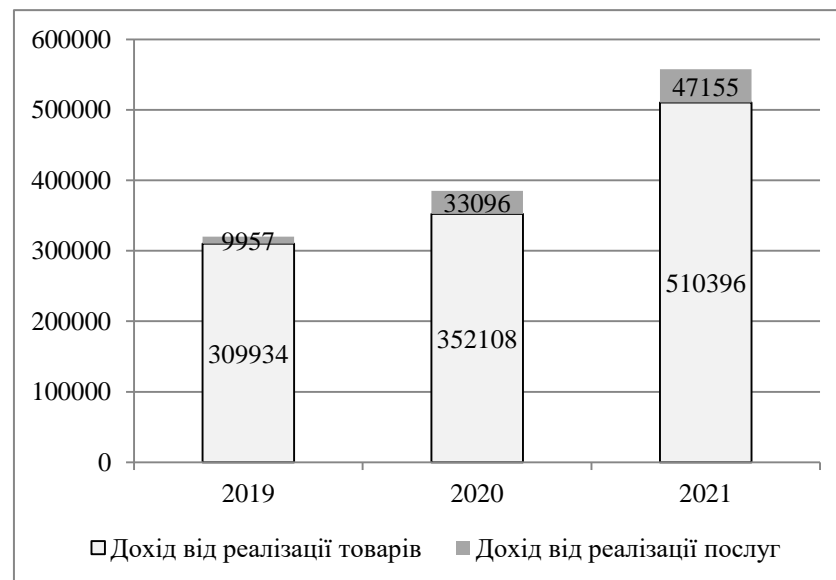


Рис. 2.8. Динаміка доходів від різних видів діяльності ПрАТ «Галичина-Авто»

Відповідно до співвідношення сегментів діяльності розподіляються і витрати: структуру собівартості товарів (з урахуванням товарних груп) та послуг наведено на рис. 2.9.

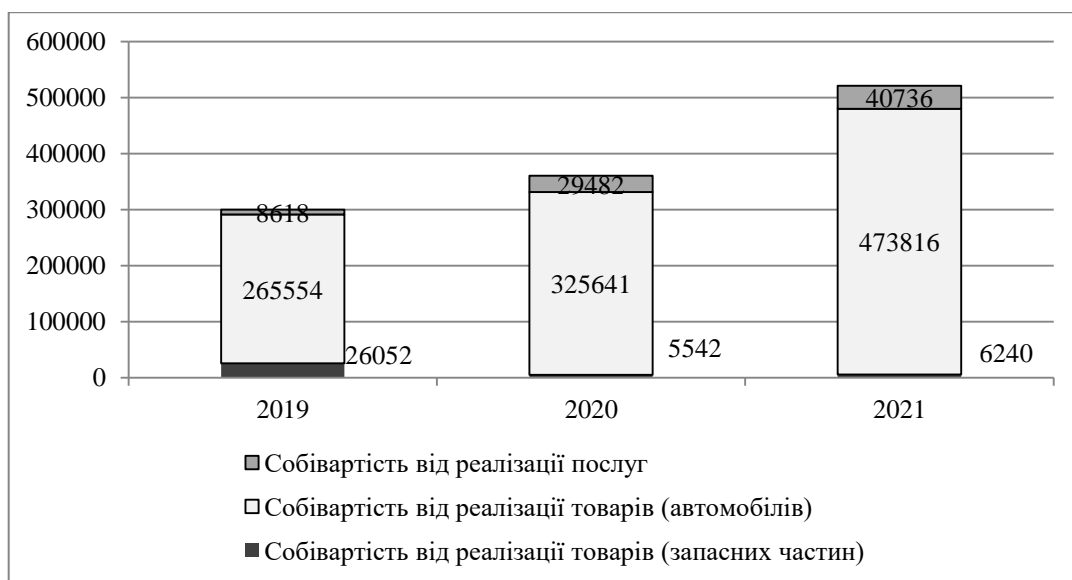


Рис. 2.9. Динаміка собівартості різних видів діяльності ПрАТ «Галичина-Авто»

Завершальним етапом аналізу доходів та витрат є дослідження величини прибутку та рентабельності як відносного показника прибутковості. Динаміка величини прибутку підприємства наведено на рис. 2.10.

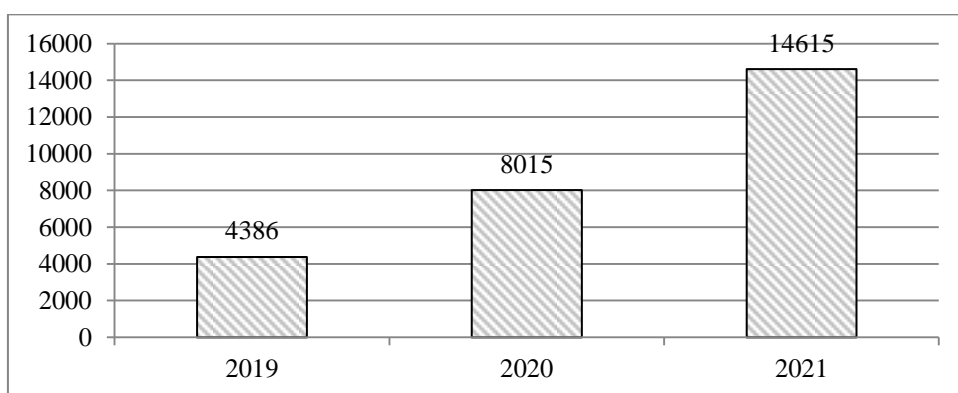


Рис. 2.10. Динаміка чистого прибутку підприємства ПрАТ «Галичина-Авто»

Показник рентабельності характеризує ефективність роботи підприємства загалом, прибутковість різних напрямів діяльності, окупність витрат та проводить просторово-часове зіставлення [4]. Показники рентабельності підприємства доцільно об'єднати у такі групи: рентабельність видів діяльності та витрат виробництва; рентабельність продажу; рентабельність капіталу та його складових. Оцінивши рентабельність підприємства за усіма

вищеперерахованими показниками, можна зробити висновок про ефективність його діяльності, визначити слабкі та сильні сторони, мінімізувати витрати на найменш прибуткові частини діяльності, знайти ефективні шляхи розвитку та зростання господарського суб'єкта.

Рентабельність використовують для побудови оцінки поточного стану виробничих процесів та для коригування їхньої ефективності. Низький рівень показників рентабельності – явний привід впроваджувати заходи для покращення процесів і оптимізації витрат.

Розуміючи рівень рентабельності, кожен підприємець має можливість:

ухвалювати зважені рішення про необхідність отримання кредитних коштів для масштабування компанії. Крім того, полегшити процес оформлення кредиту, тому що фінансові установи мають більше довіри до рентабельних підприємств;

продемонструвати інвесторам або акціонерам, що компанія приваблива для вкладення коштів та обґрунтовано довести, що інвестиції гідно окупляться; зрозуміти, куди витрачаються кошти. За необхідності скоротити витрати; визначити розмір інвестицій, необхідних для підтримки позитивного балансу;

без помилок та неточностей у податкових звітах. На питання щодо розміру прибутків з боку податкових органів знайти точні та інформативні відповіді.

Динаміка показників рентабельності підприємства наведено в табл. 2.8 на рис. 2.10.

Таблиця 2.8

Динаміка рентабельності ПрАТ «Галичина-Авто»

Показник	Джерело інформації	2019 рік	2020 рік	2021 рік
1	2	3	4	5
Рентабельність активів (капіталу)	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2350(2355) * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1900_{\Pi} + 1900_{\text{K}})}$	6,74	10,91	16,91
Рентабельність власного капіталу	$\frac{\phi.2 \text{ p.}2350(2355) * 2}{\phi.1 \text{ p.}(1495_{\Pi} + 1495_{\text{K}})}$	10,82	17,99	27,49

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5
Валова рентабельність реалізованої продукції	$\frac{\text{ф.2 п.2090(2095)}}{\text{ф.2 п.2000}}$	6,15	6,37	6,59
Операційна рентабельність реалізованої продукції	$\frac{\text{ф.2 п.2190(2195)}}{\text{ф.2 п.2000}}$	1,66	2,53	3,14
Чиста рентабельність реалізованої продукції	$\frac{\text{ф.2 п.2350(2355)}}{\text{ф.2 п.2000}}$	1,37	2,08	2,62
Валова рентабельність основної діяльності	$\frac{\text{ф.2 п.2090(2095)} * 2}{\text{ф.2 п.2050}}$	6,55	6,80	7,05
Рентабельність операційної діяльності	$\frac{\text{ф.2 п.2190(2195)}}{\text{ф.2 п.(2050 + 2180)}}$	1,76	2,68	3,35

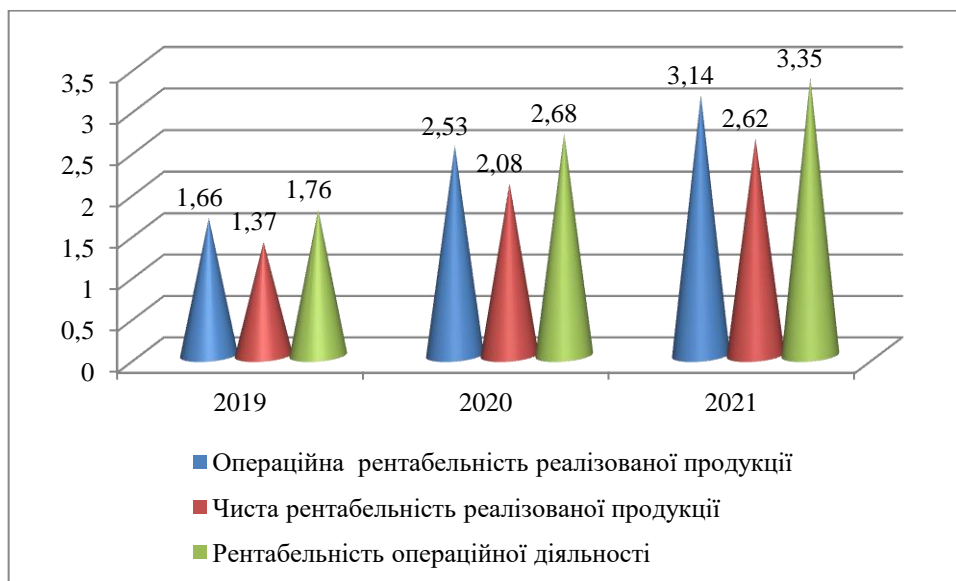


Рис. 2.10. Динаміка рентабельності ПрАТ «Галичина-Авто»

Отже, можна зробити висновок, що аналіз прибутковості підприємства можна проводити в три етапи: проаналізувати прибуток підприємства як абсолютного показника прибутковості; провести аналіз міри ефективності діяльності суб'єкта господарювання, тобто дослідити показники рентабельності; на основі досліджень виявити можливі резерви та шляхи збільшення прибутковості підприємства.

РОЗДІЛ 3

УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПАТ "ГАЛИЧИНА-АВТО" В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ

3.1. Управління ризиками в системі управління прибутковістю підприємства

Прибутковість діяльності підприємства вимагає контролю ризиків діяльності, які потрібно структурувати,

Під час визначення комерційних або фінансових ризиків враховуються ризики, які пов'язані з провадженням господарської діяльності, що впливають на умови операцій, а саме:

- ризик зниження рівня споживчого попиту на послуги;
- ризик зміни ринкових цін на придбані послуги внаслідок зміни економічної кон'юнктури та інших ринкових умов;
- ризик знецінення запасів, страти товарами споживчих якостей;
- ризик недоотримання доходів, які пов'язані з гарантійними ремонтами;
- ризики, пов'язані зі зміною офіційного курсу гривні до іноземної валюти;
- підприємницькі ризики, пов'язані зі здійсненням стратегічного управління, включаючи цінову політику та стратегію реалізації товарів (робіт, послуг).

В умовах спочатку пандемії, а потім війни вказані ризики отримали нові прояви та ще більш суттєво впливали на діяльність досліджуваного підприємства.

Узагальнено ключові ризики та перелік заходів для їх мінімізації досліджуваного підприємства наведено в табл.3.1.

Сучасні підприємства автосервісу повинні мати певний рівень конкурентоспроможності з широким, гнучким асортиментом послуг, що добре пристосовані до потреб клієнтів. Теперішній економічний стан в країні, з одного боку, приносить зміни в інвестиційній привабливості підприємств, з

іншого боку, заохочує процес пошуку сучасних технологій з метою отримання прибутку.

Таблиця 3.1

Функції, ризики та заходи, які впливають на величину прибутку підприємства

	Основні функції	Ризики	Дії
1	Придбання товарів	ризик зниження споживчого попиту на товари (роботи, послуги); ризик зміни ринкових цін на придбані товари / послуги в результаті зміни економічної кон'юнктури;	Складання плану закупівель, який складається за період, відповідний терміну поставки, але не менше одного кварталу. План узгоджується наприкінці кожного року з Постачальниками автомобілів та запасних частин.
2	Здійснення оптового чи роздрібного продажу та зберігання товару	ризик знецінення запасів, втрати товарами споживчих якостей; ризики, пов'язані із втратою майна чи майнових прав	ПрАТ Галичина-Авто здійснює гарантійне та сервісне обслуговування автомобілів. Товариство страхує свій товари у страховій компанії. ПрАТ зберігає товари на складах, тому виникають ризики, які пов'язані зі знеціненням запасів.
3	Надання послуг з ремонту та гарантійного обслуговування	ризик недоотримання доходів, які пов'язані з гарантійними ремонтами	Гарантійний період обчислюється з дня продажу транспортного засобу покупцеві; Гарантійні зобов'язання включають в себе будь-які ремонтні роботи, виконання яких необхідне під час гарантійного персоду для усунення заводських дефектів. У ПрАТ є ризик невизнання Постачальником ремонту автомобілів як гарантійного та відповідно є ризик не доотримання понесених витрат, які пов'язані з таким ремонтом.

Зміна умов процедур залучення інвестицій вимагає постійного моніторингу інвестиційної політики держави, тому гнучкість і динамічність діяльності може бути досягнута шляхом коригування управління підприємством, що передбачає проведення оцінювання невизначеностей та інвестиційних ризиків, а також дає змогу знаходження нових можливостей мінімізації неприбутковості підприємств автосервісу.

При цьому потрібно застосування особливих прийомів оцінювання інвестиційних ризиків, які б враховували специфічні фактори функціонування автосервісних підприємств. А саме:

1. Матеріальність, адже послуги автосервісу надаються з використанням запасних частин, матеріалів, автокосметики.

2. Технологічність – потреба у спеціальному обладнанні, підготовлених та пристосованих приміщень, завдяки яким відбувається процес надання послуг.

3. Асортиментність та комплектність послуг, які клієнт може обирати самостійно.

4. Сезонність надання автосервісних послуг (вище в період весна – осінь, нижче взимку).

5. Дискретність (роздільність, перервність) співпраці клієнт-підприємство.

Саме тому ефективний розвиток підприємства визначається тим, наскільки вдало організована і сформована система управління процесом залучення інвестицій на підприємстві. Фахове управління цією діяльністю дозволяє підприємству досягти поставлених цілей з мінімальним вкладенням ресурсів.

Тому в основі діяльності, спрямованої на підвищення ефективності функціонування, має лежати стратегічне рішення: які послуги надавати, на який сегмент споживачів вони орієнтовані.

Основними помилками управління підприємствами в умовах інвестиційних ризиків, які необхідно мінімізувати, а краще уникати, можна назвати наступні:

по перше, під час вибору стратегії підвищення інвестиційної привабливості, керівництво прирівнює стратегію та мету діяльності. При цьому стратегія розглядається як певний перелік кроків, що має зробити підприємство на шляху до збільшення своєї привабливості, а мета розглядається як успіх у досягненнях запланованого розвитку. Але, нажаль, дуже часто, підприємства

автосервісу не розглядають у перспективі вихід на нові сегменти споживачів за рахунок розширення асортименту послуг.

По друге, безумовне виконання стратегії не завжди допомагає досягти поставленої мети, адже більшість автосервісних підприємств для оцінювання ефективності роботи проводить оцінювання короткострокових завдань, досягнення яких не завжди означає розвиток підприємства. Це може бути пов'язано з тим, що стратегія оцінювання привабливості та розвитку не враховувала існуючих зовнішніх та внутрішніх конкурентних факторів.

По третє, стратегія розширення асортименту послуг не завжди прирівнюється до стратегії розвитку автосервісного підприємства, адже це обмежує врахування значущості всіх підрозділів компанії, які теж є рушійною силою в розвитку підприємства та співпраця яких є важливою на всіх етапах надання автосервісних послуг.

По четверте, основною помилкою є встановлення мети без створення плану розвитку автосервісного підприємства. На сьогодні багато автосервісних компаній вважають, що головне становити мету розвитку, а вже потім вирішувати яким чином її досягати, але, фактично саме мета розвитку має виходити із існуючого плану, що складено з урахуванням отримання прибутку та залучення нових клієнтів.

Інвестування розвитку підприємств автосервісу пов'язано з ризиком недоотримання очікуваних результатів у визначені терміни. Залучення сучасних технологічних розробок може також підвищувати ризикованість. При цьому виникає необхідність оцінювання ступеню можливого ризику ще перед здійсненням інвестування. Це необхідно як самому підприємству, так і потенційним інвесторам, яких зацікавив інвестиційний проект.

Інвестиційні ризики безпосередньо впливають на результати інвестиційної діяльності господарюючих суб'єктів, адже сам процес вкладання капіталу є ризиковим, і саме це пояснює важливість дослідження та визначення сутності категорії «інвестиційні ризики» [1].

Сутність оцінювання інвестиційних ризиків у розвиток підприємств автосервісу полягає у поєднанні якісних, кількісних, адміністративних та операційних заходів.

Якісні – дозволяють виявити який саме фактор має вплив на виникнення ризику. Кількісні методи дозволяють провести оцінку ймовірності виникнення ризиків, розмірів ризику та можливих наслідків їх дії.

Адміністративні – дають змогу нормативно врегулювати діяльність, наприклад на багатьох підприємствах автосервісу для клієнтів заборонено вхід та в'їзд в ремонтну зону авто.

Операційні методи дозволяють керівництву автосервісного підприємства, що приймає рішення відносно будь-якого напрямку діяльності, та особливо інвестування, включати та застосовувати технічні та нетехнічні методи, наприклад: використання сучасного програмного забезпечення, шифрування електронної пошти компанії, захисту бази даних клієнтів тощо.

Період відновлення економіки, в якому зараз перебуває світ, формує специфічні вимоги, які підштовхують до змін у механізмах функціонування майже всіх складових транспортної системи. При цьому дуже бажано, щоб існуюча інвестиційна політика могла мінімізувати втрати дохідної частини бюджету підприємств та забезпечувати багатоваріативність бази оподаткування, передбачаючи прозорі податкові стимули та забезпечуючи цільовий характер видатків; орієнтуватися на досягнення мультиплікативного ефекту для підтримання оптимального співвідношення між обсягами інвестувань та структурою видаткової частини, забезпечуючи оптимізацію процедур з метою мінімізації видатків [2].

На етапі виявлення та оцінювання інвестиційних ризиків, які супроводжують діяльність підприємств автосервісу, виникають питання, пов'язані із застосування різних методів аналізу кожного окремого фактору виникнення ризику. Це характеризується певним ступенем складності при застосуванні, а також відсутністю чітко визначених методів щодо оцінювання та мінімізації інвестиційних ризиків, які не піддаються кількісній оцінці, що

ускладнює процес визначення кінцевих результатів щодо характеристики ступеня ризикованості підприємства в цілому.

3.2. Інструменти реалізації комплекс маркетингу в системі управління прибутком

Поняття «комплекс маркетингу» передбачає, що зусилля з просування певного товару або послуги складаються з елементів, кожен із яких має важливе, а то і вирішальне значення. Всі дії викликають бажаний результат не самі по собі, а тільки в межах комплексної стратегії. Якщо щось випадає – не працює вся система. За аналогією можна уявити автомобіль як «комплекс пересування», який повинен включати: кузов або хоча б раму, двигун, трансмісію, шасі (підвіску і кермове управління), систему керування. Якщо відсутній один із важливих компонентів – вже ніхто нікуди не їде.

1. Створення ареалу для забезпечення специфічності мислення.

Клієнт може в спілкуванні з майстром-приймальником міркувати логічно і демонструвати холодний розрахунок, саме по собі не свідчить про зворотне. Сучасній людині личить демонструвати послідовність і логічність, що ніяк не гарантує «прозорості» емоційного підґрунтя ухвалених нею рішень.

Експериментально доведено, що навіть бізнесмени або вузькі фахівці, перебуваючи в ситуації споживання послуги в ролі приватної особи, змінюють свої підходи. Це називається ареал-специфічністю мислення – коли професори логіки, виходячи з аудиторії, стають «простими смертними» і коять ті ж дурниці, що й усі інші.

Якщо не береться до уваги ця сторона роботи з клієнтом, неминучі прояви неухважності до його емоційної сфери, яку він використовує для інтуїтивного визначення рівня станції та передбачуваної якості обслуговування за непрямими ознаками – починаючи від інтонації майстра-приймальника і закінчуючи наявністю гарячої води в туалеті.

2. Автосервіс – вибір між діловим і споживчим.

Оскільки в автосервісному бізнесі змішуються ознаки B2C і B2B, ознаки підприємства сфери послуг і торгівлі (продаж запчастин), а сама послуга охоплює вузький спектр специфічної діяльності, часто виникають ситуації, за яких спроба «натягнути» на СТО одну з класичних маркетингових концепцій призводить до непорозумінь. Незрозуміло, до чого прикладати в них перераховане, тому що на перший погляд, а іноді і фактично – в роботі СТО просто відсутні компоненти, характерні для великих виробничо-торговельних бізнесів, які в основному й обслуговують маркетологи. Крім того, книги та статті з цієї тематики зазвичай пишуться маркетологами і для маркетологів, і для управлінця широкого профілю або вузького спеціаліста викликає труднощі їх конвертація в зрозумілі та практично застосовні ідеї.

3. Концепція 4P автосервісного маркетингу.

Щоб не будувати концепцію комплексу маркетингу СТО на порожньому місці, візьмімо за основу концепцію 4P (product, price, place, promotion – продукт, ціна, місце і просування) і, наскільки можливо, адаптуємо її до автосервісних реалій.

PRODUCT – ПРОДУКТ

Робота за цим пунктом передбачає наявність чіткої відповіді на запитання: «Що необхідно ринку або цільовій аудиторії?» або простіше «Що ми продаємо?».

Відповідь не має обмежуватися констатацією формально-фактичного, на кшталт «Ми лагодимо машини» або навіть більш глибокого «Забезпечуємо клієнту подальшу можливість комфортного пересування».

Залежно від спеціалізації станції необхідно максимально повно розписати:

Перелік послуг, хто їх купує (характеристика аудиторії за конкретною послугою) і в якій ситуації споживання – це знадобиться для формування адекватної комунікаційної стратегії. Бажано в структурі дерева: послуга ділиться на аудиторії за соціально-демографічними характеристиками та рівнем платоспроможності, потім ці аудиторії – на ситуації споживання, і для кожної

визначаються ключові потреби. Приклад: акценти на швидкість обслуговування або ціну матимуть різну вагу для власників авто преміумкласу і бюджетного. Для перших важливіша швидкість, тому що вони втрачають великі гроші за кожен день користування таксі або орендним авто. Для других важливіша ціна, тому що кілька днів більшість із них може і громадським транспортом скористатися.

Зробити окремо те ж саме за категоріями запчастин із розбивкою на цінові сегменти – які клієнти купують запчастини різного рівня якості: приватні марки (private labels) дистриб'юторів запчастин, бюджетні марки «паковщиків», марки середнього сегмента «ціна/якість», марки сегмента middle-up (вище середнього – підпреміум) або марки квазівиробників (відомі марки виробників деяких компонентів із широким асортиментом за рахунок продукції підрядників, які гарантують гідну якість), преміуммарки OEM-постачальників.

Виявити критерії якості послуги/запчастин за кожною категорією клієнтів/ситуацій споживання. У цьому важливо відштовхуватися саме від критеріїв споживача, а не професіонала – якщо останні недоступні клієнту через обмеженість його знань про будову авто і технології ремонту. Також слід виділити ті критерії якості, які перебувають у «зоні найближчого розвитку» клієнта, тобто можуть бути до нього донесені.

Визначити важливість для кожної групи споживачів, як за послугами, так і запчастинами, таких чинників: варіативність набору ремонтних або сервісних операцій у складі послуги, асортимент запчастин у частині різноманітності брендів і доступності, гарантійні зобов'язання, рівень сервісу (у сенсі комунікацій з клієнтом, який звернувся, і комфортності його взаємодії з СТО).

Упаковка продукту – у цьому разі мається на увазі антураж СТО, комфортність та оформлення клієнтської зони, стиль спілкування майстрів-приймальників, оформлення та зручність сайту, наявність і якість роботи системи віддаленого запису тощо.

PRICE – ЦІНОВА СТРАТЕГІЯ

Очевидно, що в кожній ремонтній операції і запчастини є своя ціна. Через це СТО часто не мають виразної цінової стратегії. Звідси і неможливість проводити виразну комунікаційну політику в частині висвітлення вартості послуг.

Слід визначитися, на кого орієнтований сервіс:

на тих, хто любить витратити гроші на свій комфорт, безпеку і впевненість у своєму автомобілі (заради чого гроші власне і заробляються ними в кількостях більших, ніж необхідно для задоволення базових потреб);

на вкрай економних клієнтів, які кожен копійку на обслуговування автомобіля буквально відривають від бюджету на харчування дітей;

на середнє між зазначеними вище полюсами, для яких зайві 500-1000 гривень не критичні, і вони готові платити більше за більш повну послугу та якісну запчастину. При цьому все ж гроші в зазначених порядках не є для них сумою, яку вони «дають на чай офіціантам».

Є дещо складніша і психологізованіша градація за 6 категоріями споживачів за їхнім ставленням до витрат:

«Багаті» – ті, в кого з погляду продавця певного товару є необмежені гроші – купують найкраще (можливо, не можуть придбати літак, але різниця в ціні запчастин для них непомітна).

«Забезпечені» – ті, в кого є гроші понад потребу, але не на все, що вони вважають важливим для себе – купують гідне в межах своїх можливостей.

«Ті, хто перебивається» – ті, в кого гроші на рахунках бувають, але не залежуються. При цьому хочуть вважати себе такими, у яких гроші є, тому «заради самоповаги» йдуть на витрати, безболісні для більш високих сегментів.

«Бідні» (бюджетні) – ті, в кого фінансові ресурси завжди суворо лімітовані і придбання одного означає відмову від іншого.

«Жебраки» – ті, в кого немає грошей – не купують зовсім або купують вимушено у виняткових випадках і за мінімальною програмою.

Специфічна категорія «Скупуваті» – ті, в кого є гроші, але вони суб'єктивно вважають гідні товари невиправдано дорогими.

Незалежно від того, чи скористаєтеся ви однією з цих класифікацій, чи знайдете більш відповідну або вигадаєте свою, важливо таке.

По-перше, класифікація має бути. По-друге, якщо ви обслуговуєте декілька категорій, їх треба розділяти за каналами комунікацій та зверненнями до них, точками входу (менеджер із роботи з VIP-клієнтами в окремій кімнаті) та пропонувати різні цінові умови, відповідні більш-менш повним «пакетам послуг».

При формуванні цінової стратегії слід визначити такий показник, як «довічна прибутковість клієнта» – скільки операційного прибутку в середньому принесе клієнт кожної категорії. Це дозволить не тільки встановлювати об'єктивний рівень цін, але і розраховувати суму коштів, які доцільно виділити на його залучення.

Частиною цінової стратегії має бути аналіз цінової політики конкурентів, орієнтованих на обслуговування тих же категорій, що і ваші: за типом і класом автомобілів, рівнем платоспроможності, регіоном проживання та ін. З урахуванням результатів такого аналізу цінова політика повинна озвучуватися окремо для кожної категорії клієнтів і давати відповідь на запитання: «Чому ви платите стільки, скільки платите, що ви за це отримаєте, чому не має сенсу платити більше і небезпечно платити менше?».

Також цінова стратегія включає політику проведення акцій і заохочень за системою лояльності клієнтів. Важливо, щоб акції та заохочення не були просто варіантом прихованого «розмивання ціни». Вони повинні заохочувати клієнтів до вигідної для вас, на сьогодні або в доступній для огляду перспективі, поведінки.

Банальні приклади акцій: «Приведи друга», «Профілактичні послуги не в сезон зі знижкою», «Повний комплекс послуг за спеціальною ціною», «Розвал-сходження безкоштовно при комплексному обслуговуванні підвіски» і т.д.

У межах цінової стратегії слід, з урахуванням собівартості, виділити всі послуги, які ви можете надавати як заохочення або засіб залучення нових клієнтів. Зазвичай це діагностичні послуги та прості операції, такі як експрес-

заміна оливи і використання спеціального обладнання. Суть зазначеного підходу в тому, що всі наявні у вас ресурси, якщо вони не завантажені повністю, мають використовуватися як інструмент залучення або створення додаткової цінності.

Концепція «ситуації споживання».

За словами одного відомого фахівця зі статистичних методів і аналізу даних у маркетингу: «Мозок більшості маркетологів важко ушкоджений концепцією цільових аудиторій». Звичайно, для деяких товарів, націлених на вузькі групи покупців із чітко обумовленими соціально-демографічними характеристиками, концепція видається задовільною. Наприклад, дорогі манікюрні салони найчастіше відвідують відносно молоді жінки з рівнем достатку вище середнього. А дешеву горілку у «чвертках» купують в основному чоловіки з «соціального дна». Але для продуктів з більш широкими сферами охоплення це не працює.

Згідно з концепцією «цільових аудиторій», типовий клієнт СТО – гермафродит невизначеного віку з будь-яким родом занять. Єдина розбивка клієнтів на стійкі групи можлива тільки за рівнем платоспроможності. У всіх інших випадках поведінка клієнта СТО (так, як і відвідувачки салону краси) більшою мірою залежить від ситуації споживання. Погодьтеся, що вимоги до новорічного манікюру будуть відрізнятися від тих, які висуваються тією ж людиною і до тієї ж послуги перед поїздкою в тривале відрядження.

Стосовно роботи автосервісу можна виділити кілька типових ситуацій споживання:

Планове техобслуговування

Позаплановий огляд через появу симптомів несправності («застукало», «не тягне», check engine)

Несподівана критична поломка («не заводиться», відпало колесо)

Профілактичне сезонне обслуговування

Перевірка перед виїздом у тривалу зарубіжну поїздку

Обслуговування після купівлі авто

Обслуговування перед продажем авто.

Відповідно до концепції ситуації споживання для кожної групи клієнтів за рівнем платоспроможності, статтю і віком слід готувати не одне, а кілька повідомлень – на кожен випадок. І при цьому враховувати, що в кожній ситуації споживання можуть бути відмінні критерії якості послуги.

PLACE – МІСЦЕ ПРОДАЖУ.

Для СТО місцем продажу слід вважати не тільки і навіть не стільки фізичне розташування станції, як усі канали комунікації з потенційним споживачем: покажчик на дорозі поруч із СТО, оголошення на інтернет-ресурсах, форуми автолюбителів, сайт станції і навіть телефонні лінії.

Слід переконатися, що за кожним місцем продажу зроблено все можливе, щоб він був успішним. Покажчик на станцію виглядає презентабельно. Сайт зручний у використанні та за оформленням відповідає рівню станції і її клієнтів. Повідомлення в інтернеті і на сайті відповідають визначеним вище компонентам продуктової і цінової стратегії. На дзвінки нових клієнтів відповідає спеціально навчений менеджер-продавець, а не просто майстер-приймальник.

Щодо самого столу приймання та території СТО, треба переконатися в тому, що вони виглядають як місце, де хочеться залишати свої гроші – про те, як проінспектувати візуальне оформлення станції, в нашому виданні також була велика стаття.

PROMOTIONAL – ПРОСУВАННЯ

Як ви могли помітити, порядок розташування елементів у системі 4P продиктований певною логічною послідовністю. Спочатку ми розбираємося з тим, що ми продаємо і кому ми продаємо. Після цього ми можемо визначитися, за скільки ми це продаємо і чому клієнт повинен захотіти заплатити таку ціну. З цього стає ясно, де він буде готовий купити це – в таких умовах і такими способами, які відповідають його уявленню про самого себе, товар і його ціну. Залишається останній елемент – що ми повинні йому повідомити в місці продажу (реальному або віртуальному), щоб він ухвалив рішення про купівлю.

Насправді це найскладніша частина комплексу маркетингу. Якщо в попередніх розділах ви досліджуєте більш-менш об'єктивну реальність, намагаєтеся зіставити свої думки і факти відомого про клієнтів або розраховуєте якісь вимірювані показники, то для побудови на основі всього перерахованого ефективною стратегії потрібно дещо ще.

І це «дещо» – найпростіше і водночас найскладніше. Всього лише – «влізти в чужу шкуру».

Працюйте кілька днів з одним набором категорій клієнт/послуга/ціна, щоб вжитися в ситуацію споживання. Опитайте всіх, до кого дотянетесь і хто підпадає під опис клієнта, що для нього важливо під час отримання цієї послуги в конкретних умовах (які його критерії якості за частини). Дізнайтеся, що б вони хотіли почути такого, що схилило б їх до придбання. Тільки при цьому не забувайте, що люди не завжди говорять те, що думають. Звертайте увагу на те, чи діють опитувані так, як говорять. Не сприймайте відповіді буквально, а пропускайте через себе. Замисліться – якби вам в такій ситуації поставили таке ж запитання, чи була б правдивою ваша відповідь, що б ви сказали вголос, а що подумали б насправді?

Незважаючи на те, що маркетинг намагається оперувати більш-менш чіткими поняттями, а також цифрами, доводиться визнати, що здебільшого маркетинг не наука, а мистецтво. Особливо в частині комунікаційної стратегії і просування. Можна використовувати інструменти маркетингу й оцінки ефективності каналів. Але якщо ви не зрозумієте, хто ваш клієнт і що йому треба сказати – залишиться тільки експериментувати.

Конкуренція на ринку автомобільного обслуговування висока. Аби не провалитися під тиском конкуренції бізнесу потрібно підключати нові канали залучення, правильно працювати з клієнтською базою та будувати довгострокові відносини з клієнтами.

Серед основних інструментів слід вказати такі:

1. Зовнішня реклама автосервісу. Автомобілісти часто заїжджають до автосервісу, що знаходиться по шляху, а зовнішня реклама може вказати їм, що він знаходиться зовсім поруч.

Доцільно використовувати для розміщення місця, які чітко може розгледіти автомобіліст за кермом, тому рекламу розміщують біля: заправок, гаражних комплексів, доріг та автомагістралей.

2. Просування сайту автосервісу. Складно уявити собі у 2021 році бізнес без сайту. Це не тільки імідж компанії, але й інструмент нескінченних можливостей для залучення клієнтів до автосервісу. В ідеалі ефективний маркетинг автосервісу повинен передбачати ведення блогу та контексту авторекламу.

Блог. Один блог може закрити два моменти: корисний контент для клієнтів і додатковий трафік на ваш сайт за допомогою SEO-оптимізації. Для ефективності обох потрібно регулярно публікувати в ньому корисні статті, які будуть враховувати семантичне ядро для автосервісу. Семантику можна зібрати безкоштовно на Serpstat і Wordstat, перевіривши популярні та схожі на них запити по темі, сторінці конкурентів.

Також можна скористатися послугами копірайтерів. Доцільно писати: статті про безпечне водіння, поради перевірки та заміни масла, календарі обслуговування авто, оновлення правил безпеки, поширені поломки та способи їх запобігання.

Контекстна реклама автосервісу. При просуванні сайту часто велика увага приділяється позиції в пошуковій видачі. Це логічно: за статистикою тільки 10% користувачів переходить на другу сторінку пошуку. Це означає, що чим вище сторінка підприємства відображається по релевантними запитами користувачів, тим більша ймовірність, що вони помітять і перейдуть на сайт.

Контекстна реклама – не менш ефективний спосіб зайняти високі позиції в топі пошукової видачі. Це один з видів просування в інтернеті, при якому рекламні оголошення показуються в пошуковій системі відповідно до запиту

користувача. Це спосіб, який допоможе залучити покупців з певної цільової аудиторії.

Налаштувати показ таких оголошень для автосервісу можна в Google за допомогою Google Ads. Директ відповідно. Для контекстного просування краще звернутися в спеціальне агентство.

3. Соцмережі для автосервісу

Акаунти у соціальних мережах можуть стати гарною рекламою для автосервісу. Присутність на платформах, на яких часто проводять час потенційні клієнти, покаже їм, що підприємство відкрите, працює та завжди раде допомогти.

Просування автосервісу в Інстаграм або Фейсбук може бути відносно недорогим, якщо скласти контент-план і постити регулярно.

Відео на YouTube – один з найпопулярніших способів просування бізнесу та особистих брендів. Тільки за останні кілька років кількість компаній, що використовують відео як маркетинговий інструмент, збільшилася майже на 30%.

Знімати можна процес ремонту кузовів, відео-інструкції, огляди засобів / машин / запчастин, влоги з життя автосервісу та все, на що вистачить фантазії та вашого часу, адже продакшн відео — процес не швидкий.

4. Утримання існуючих клієнтів

Іноді старий клієнт – краще кількох нових клієнтів. Перш ніж займатись пошуком нових клієнтів, доцільно зацентувати увагу на існуючих клієнтах.

Для цього традиційним клієнтам пропонуються:

Рекламні акції та бонусні програми для підвищення лояльності клієнтів

Це не просто знижка за повторний візит, що також має бути. Програма лояльності працює через дисконтну карту, накопичувальну програму, членство в "клубі" або інші привілеї, які знижують ціну на регулярне обслуговування та допомагають зав'язати довгострокові відносини з клієнтами.

Вигода програм лояльності передбачає відмітки про заміну масла, де кожна п'яту послугу можна отримати безкоштовно, що дозволить повертати більше клієнтів до автосервісу.

Регулярні нагадування про кращий автосервіс, що передбачає надсилання повідомлень або листів зі знижками, нагадуваннями про сезонної перевірки, заміну масла та інші регулярні процедури автомобіля, аби клієнт не шукав інший сервіс, а одразу звернувся до компанії.

5. Реферальна та партнерська програма

Ще одна розумна маркетингова стратегія для власників – доручити просування автосервісу існуючим клієнтам. У цьому допоможе **реферальна програма**.

Наприклад, за те, що клієнт приведе свого друга, співробітника або члена сім'ї до вас в салон, він отримує знижку на потрібну послугу або приємний бонус на кшталт заміни масла безкоштовно.

Партнерська програма дозволить залучити нових корпоративних клієнтів до автосервісу.

Щоб розвивати шиномонтаж, залучати клієнтів на автомийку або розкрутити автосервіс, краще впроваджувати ці способи в комплексі. Регулярність та системний підхід поборють відсутність клієнтів, а також закривають питання порожньої майстерні.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційні роботі досліджено теоретичні основи, методичні підходи до управління прибутком, а також проведено дослідження прибутковості діяльності автосервісного підприємства.

Система управління прибутком має бути органічно інтегрована із загальною системою управління підприємством, оскільки прийняття управлінських рішень у будь-якій сфері діяльності підприємства прямо або опосередковано впливає на рівень прибутку, який, у свою чергу, є основним джерелом фінансування розвитку підприємства та зростання доходів його власників і працівників.

Ефективна система управління прибутком підприємства дозволяє в повному обсязі реалізувати цілі й завдання, сприяє стійкому розвитку підприємства та забезпечує ефективну діяльність підприємства. Відсутність єдиного методичного підходу щодо формування системи управління прибутком з ціллю ефективного функціонування підприємства стає важливим аспектом подальшого дослідження.

Дослідження показали, що ефективна система управління прибутком сприяє стабільному функціонуванню та розвитку підприємства через: підвищення рівня добробуту власників підприємства; забезпечення приросту ринкової вартості підприємства; підвищення його інвестиційної привабливості; здійснення розподілу прибутку відповідно до стратегії розвитку підприємства; забезпечення ефективного впливу на трудову активність працівників, що здійснюється шляхом участі працівників у розподілі прибутку; підвищення рівня платоспроможності підприємства; зменшення ризиків діяльності; реалізацію соціального розвитку підприємства; поповнення фінансових ресурсів підприємства тощо

Для того, щоб забезпечити досконалий механізм управління прибутком для українських суб'єктів господарювання можна запропонувати наступні заходи:

1. Проводити ефективну кадрову політику. Це повинно зменшити для господарства витрати часу на виробництво одиниці продукції, за умови забезпечення максимально продуктивного та кваліфікованого персоналу.

2. Підвищувати ефективність збутової політики підприємств. Оскільки від реалізації продукції залежить отримання доходу, необхідно приділяти їй більше уваги.

3. Уникати непродуктивних витрат шляхом їх нормування, планування та аналізу.

4. Підвищувати якість продукції і ліквідувати втрати від браку. На дохідність господарства впливає модернізація продукції або зняття з виробництва неконкурентоспроможних товарів. Господарство не зможе отримати максимальний можливий дохід, який був попередньо запланований, оскільки може зазнати підвищення витрат через виробництво неконкурентоспроможної продукції.

5. Підвищувати ефективність маркетингу. Багато нових видів виробів не купуються на ринку саме через відсутність дієвого механізму рекламування та заохочування покупців.

6. Застосовувати жорсткий контроль за всіма витратами. З метою проведення керівниками підрозділів найточнішого контролю за всіма ділянками роботи необхідно забезпечити їх всіма необхідними засобами. Тільки тоді не будуть допущені марні та невиправдані витрати матеріальних, фінансових та трудових ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Белінська С. М., Крисіна І. О. Управління прибутком підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 1. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9879>
2. Богацька Н.М. Прибуток підприємства: його роль, формування та резерви збільшення в умовах ринкової економіки. Ефективна економіка. 2019. №9. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/32.pdf
3. Богацька Н.М., Кузьменко М.М. Прибуток підприємства як рушійна сила функціонування ринкової економіки. Вісник ХНУ. Хмельницький, 2018. №2. С.102–105.
4. Висока О.Є. Економічна сутність прибутку та концепції його формування. Наукові праці КНТУ. Економічні науки.2010 вип 7. С. 12-18.
5. Воронкова Т.Є. Шляхи підвищення прибутковості підприємства в умовах нестабільного середовища [Текст] / Т.Є. Воронкова, Н.Ю. Безпалько // Інвестиції: практика та досвід. Київ, 2016. № 19. С. 42–44.
6. Гладка Л. І., Домашенко М. О. Управління прибутком в сучасних умовах. Економіка і регіон: наук. вісник Полтавського національного технічного університету ім. Ю. Кондратюка. 2012. № 1(32). С. 18–23.
7. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436 – IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/436-15>.
8. Гуменюк В.С. Фактори зростання прибутку підприємства / В.С. Гуменюк, І.Ю. Єпіфанова // Молодий вчений. 2016. № 7(34). С. 46–49.
9. Говорушко Т.А. Теоретичні аспекти сутності управління фінансово-економічними результатами діяльності підприємства / Т.А. Говорушко, М.І. Арич // Економічний аналіз: збірник наукових праць. 2012. № 11. С. 117–121.
10. Жигалкевич Ж.М., Фісенко Е.С. Система управління прибутком як умова ефективного функціонування підприємства Економіка та суспільство. – 2016. – №4. – Режим доступу до журналу : <http://economyandsociety.in.ua>. – Заголовок з екрану
11. Кобець А.О. Формування механізму управління прибутком

підприємств в умовах ринкової економіки: автореф. на здоб. наук. ступ. к-та економ. наук / А.О. Кобець – Донецький національний університет. – Донецьк. – 2008. – 21 с.

12. Майборода О.Є., Сукрушева Г.О., Куліш Є.В. Теоретична сутність категорії «прибуток підприємства». Економіка і суспільство. 2017. Вип. 10. С. 310-313.

13. Николишин С.Є. Прибуток підприємства та особливості управління ним. Young Scientist. 2017. № 2 (42). 299-303.

14. Павлюк І.О. Управління прибутком підприємств в умовах сьогодення. Вісник Хмельницького національного університету 2020, № 1, 84-89.

15. Патарідзе-Вишинська М.В. Визначення та облік фінансового результату: вітчизняний і зарубіжний досвід / М.В. Патарідзе-Вишинська // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – № 2. – С. 25–37.

16. Пігуль Н. Г. Управління прибутком підприємства / Н. Г. Пігуль // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. – 2010. – № 28. – С. 125–132.

17. Романова Т.В. Чинники, що впливають на збільшення прибутку підприємств України в сучасних умовах /Т.В.Романова,Є.О.Даровський //Ефективна економіка. 2015. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3976>

18. Смирнов Є.В., Огневий В.О. Визначення конкурентоспроможності автосервісних підприємств. Вісник машинобудування та транспорту №1(11), 2020. С.126-133.

19. Скрипко Т.О., Ланда О.О. Менеджмент : [навч. посіб.] / Т.О. Скрипко, О.О. Ланда. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 176 с.

20. Субботович, Ю. Л. Прибуток у господарській діяльності підприємницьких структур. Фінанси України, 2014. № 12. С. 39–46.

21. Трошина Г.Б. Управління прибутком підприємства. Науковий вісник УМО. Серія. Економіка та управління, Випуск 6 (2019).

22. Тульчинська С. О. Визначення доцільності фінансового оздоровлення підприємства на підставі оцінки фінансового потенціалу / С. О. Тульчинська, М. В. Нікітіна // Ефективна економіка № 4. – 2014. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>
23. Ткаченко Є. Ю. Сучасні підходи до управління прибутком промислового підприємства [Текст] / Є. Ю.Ткаченко // Гуманітарний вісник ЗДІА. – 2011. – № 47. – С. 270 – 276.
24. Фінашина Г. В. Поняття та складові механізму кооперації [Текст] / Г. В. Фінашина // Матер. підсумк. наук. конф. проф.- виклад. складу, аспір. і здобув. ХНАУ 20 – 26 квітня 2010 р. – Х. : ХНАУ, 2010. – С. 223.
25. Чорна О. М. Механізм управління прибутком підприємства в Україні [Текст] / О. М. Чорна, О. О. Мацнева // Науковий вісник: фінанси, банки, інвестиції. – 2012. – № 1. – С. 30 – 35.
26. Хринюк О.С., Сябер Є.О. Прибуток підприємств та економічні методи управління процесом його формування Держва та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2018 р., № 4 (103).
27. Шашина М. В. Методи управління прибутком підприємства. Підприємництво та інновації. 2015. № 1. С. 55–60.
28. Шваб Л.І. Економіка підприємства : [навч. посіб. для студ. ВНЗ] / Л.І. Шваб ; 4е вид. – К. : Каравела, 2007. – 584 с.
29. Vahid N., Dehghanpour M., Nasirizade H. Comparison between accounting profit and economic profit and its effect on optimal point of production. European Online Journal of Natural and Social Sciences; vol.2, No. 3(s), pp. 493-499.
30. Widarti, Subiyanto, & Pramajaya, J. (2018). The Effect Of Profit Management On Company Performance. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, 7(4), 44– 63.