

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра економіки та фінансів підприємства

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

Управління доходами від операційної діяльності підприємства

за матеріалами ТОВ «ВІДІ Автострада»

Студента 2 курсу, 1 групи,
денної форми навчання
спеціальності 051 «Економіка»
спеціалізації «Економіка та
безпека бізнесу

Житник Богдан
Сергійович

Науковий керівник
к.е.н., професор

Барабаш Наталія
Степанівна

Гарант освітньої програми
доктор економічних наук,
професор, завідувач кафедри
економіки та фінансів підприємства

Блакита Ганна
Владиславівна

Київ 2021

Зміст

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ВІД ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА....	6
РОЗДІЛ 2. ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ДОХОДІВ ВІД ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВІДІ АВТОСТРАДА».....	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ВІДІ Автострада».....	18
2.2. Аналіз обсягу та структури доходів від операційної діяльності ТОВ «ВІДІ Автострада»	24
2.3. Аналіз достатності доходів від операційної діяльності ТОВ «ВІДІ Автострада»	31
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ВІД ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВІДІ АВТОСТРАДА».....	35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49
ДОДАТКИ.....	55

ВСТУП

Актуальність теми. Доходи від операційної діяльності будь-якого підприємства є первинним елементом формування усіх інших фінансових показників. Як показник обсягів діяльності доходи є фактором, що визначає витрати та прибуток; як показник, що містить додану вартість; доходи є об'єктом оподаткування; як валовий результат використання ресурсів, доходи є фактором ефективності їх залучення; як показник, що характеризує рівень охоплення ринку, доходи в значній мірі визначають лідерські (аутсайдерські) позиції підприємства на ринку.

З позицій формування доходи від операційної діяльності є одним з перших показників, який відчуває зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Особливо яскраво це проявилось в останні роки, коли заходи щодо обмеження поширення коронавірусної інфекції зумовили скорочення місткості ринку, зруйнували усталені, до того часу ефективні, бізнес-процеси, уповільнили ділову та інвестиційну активність підприємств, для деяких видів діяльності відбулося фактична заборона їх здійснення. Це відразу позначилося на доходах підприємств.

Багатогранність доходів, з одного боку, та можливість використання цього показника як першочергового індикатора появи негативних для підприємства чинників у зовнішньому та внутрішньому середовищі, з іншого боку, зумовлює більшу вагомість управління саме ними, ніж управління прибутком підприємства. Проте у сучасній науковій літературі проблемам управління прибутком присвячується на кілька порядків більше уваги, ніж управлінню доходами. Тому теоретичні та практичні аспекти управління доходами від операційної діяльності підприємств залишаються актуальними і потребують відповідного розвитку.

Метою роботи є розробка теоретико-методологічних та практичних засад управління доходами від операційної діяльності підприємств та визначення резервів їх зростання у майбутньому.

Для досягнення зазначеної мети встановлено наступні завдання:

- розглянути теоретико-методологічні засади управління доходами від операційної діяльності підприємства;
- здійснити організаційно-економічну характеристику ТОВ «ВІДІ Автострада»;
- проаналізувати обсяг та структуру доходів від операційної діяльності ТОВ «ВІДІ Автострада»;
- проаналізувати достатність доходів від операційної діяльності ТОВ «ВІДІ Автострада»;
- обґрунтувати потребу в доходах від операційної діяльності ТОВ «ВІДІ Автострада»;
- запропонувати засоби та інструменти збільшення доходів від операційної діяльності ТОВ «ВІДІ Автострада».

Об'єктом дослідження є процес формування та використання доходів від операційної діяльності підприємства.

Предметом даної роботи є теоретичні засади діагностики тенденцій розвитку доходів від операційної діяльності підприємства.

Методологічною базою аналізу доходів від операційної діяльності підприємства є такі основні методи фінансового аналізу, як горизонтальний (трендовий) аналіз; вертикальний (структурний) аналіз; порівняльний аналіз; аналіз коефіцієнтів, використання яких забезпечує отримання об'єктивної інформації. Обґрунтування доходів від операційної діяльності підприємства здійснюється за допомогою використання експертного, факторно-аналітичного, програмно-цільового, економіко-статистичного методів.

Інформаційну базу дослідження становили нормативно-правові акти, що регулюють формування та використання операційних доходів підприємств, загальноекономічна і спеціальна література з питань управління доходами від операційної діяльності підприємств, дані досліджень щодо розвитку авторинку України, прогнози розвитку України на майбутнє, дані фінансової та управлінської звітності ТОВ «ВІДІ Автострада».

Емпіричною базою дослідження є діяльність ТОВ «ВІДІ Автострада» яке є частиною групи пов'язаних осіб «ВІДІ Груп»

Практичне значення результатів дослідження є полягає в удосконаленні методів управління доходами від операційної діяльності ТОВ «ВІДІ Автострада».

Апробація результатів дослідження. За результатами проведеного дослідження була опублікована стаття на тему «Формування системи управління доходами від операційної діяльності підприємства» у збірнику наукових статей Київського національного торговельно-економічного університету студентів денної форми навчання «Економіка і фінанси бізнесу. Частина 2.» у 2021 році , с. 19-25.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст роботи міститься на 59 сторінках друкованого тексту, у тому числі 16 таблиць, 6 рисунків та 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ВІД ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Функціонування комерційного підприємства передбачає здійснення ним фінансово-господарської діяльності, яка передбачає виконання великої кількості операцій із залучення, розподілу та використання різноманітних ресурсів з метою отримання прибутку. Всі ці операції формують доходи та витрати підприємства, проте їх характер є різним. У зв'язку з цим при розгляді змісту результативних показників фінансово-господарської діяльності багато дослідників зазначають, що їх варто розглядати у розрізі трьох напрямів: операційної, фінансової та інвестиційної діяльності [4, 24, 30].

Аналіз літературних джерел показав табл. 1.1, що думки науковців щодо змісту операційної діяльності підприємства загалом співпадають, хоча в залежності від предмету їх дослідження є деякі варіації щодо змісту цього терміну.

Таблиця 1.1

Характеристика сутності операційної діяльності в різних джерелах

Автор /Джерело	Визначення
ПСБО [34], Мних Є.В. [30]	Основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, які не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю
Бланк І.О. [4]	Це основний вид діяльності підприємства, з метою здійснення якої воно створене
Беззубко Б. І. [2]	Це діяльність по підтриманню постійних процесів. Ця діяльність не має часових меж здійснення, вона циклічно повторюється
Козаченко А.В. [23]	Це діяльність, яка зафіксована в установчих документах підприємства

Найбільш поширеним трактуванням змісту операційної діяльності підприємства є визначання її у стандартах бухгалтерського обліку, яке дублюється у багатьох джерелах. За цим визначенням операційна діяльність –

основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, які не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю. При цьому під інвестиційною діяльністю вважають придбання та реалізацію необоротних активів, фінансових інвестицій, а також інших активів, які не є складовою частиною еквівалентів грошових коштів, а під фінансовою діяльністю розуміють діяльність, яка призводить до змін розміру і складу власного та позикового капіталу підприємства [34].

Найбільш ґрунтовно висвітлив зміст операційної діяльності підприємства І.О. Бланк [4]. Виходячи з виділених ним особливостей цієї діяльності (головний вид діяльності, пріоритетність здійснення, регулярність, орієнтація на товарний ринок, зв'язок з інвестованим у неї капіталом, застосування для її здійснення основної частини ресурсів, наявність загальних та специфічних (комерційних) ризиків тощо) можна зробити висновок про визначальну роль результатів цієї діяльності у досягненні цілей підприємства.

Валовим первинним результативним показником будь-якої діяльності є її доходи.

Категорія доходу є однією з найскладніших в економічній науці. Сучасна економічна парадигма спирається на два базових підходи до визначення сутності категорії доходу підприємства – витратний (як результат раніше здійснених витрат) та ринковий (як плата за ризик) [40, с.18].

Бухгалтерський підхід щодо визначення сутності доходу ґрунтується на Національних стандартах бухгалтерського обліку і передбачає оцінку доходу окремо за кожною операцією. Згідно з П(С)БО дохід – це збільшення економічних вигод у вигляді надходження активу підприємства або зменшення зобов'язання, що зумовлює зростання власного капіталу (за винятком зростання капіталу за рахунок внесків учасників підприємства), за умови, що оцінка доходу може бути достовірно визначена. Не визнаються доходами такі надходження, як сума податку на додану вартість, акцизів, інших податків і обов'язкових платежів, що підлягають перерахуванню до бюджету й позабюджетних фондів; сума надходжень за договором комісії,

агентським та іншим аналогічним договором на користь комітента, принципала тощо; сума попередньої оплати продукції (товарів, робіт, послуг); сума авансу в рахунок оплати продукції (товарів, робіт, послуг); надходження від первинного розміщення цінних паперів та ін. [34].

Зазначені теорії доходу не тільки не виключають одна одну, а навіть частково збігаються. Кожна з них розкриває якийсь один бік складного процесу визначення сутності доходу підприємства і несе інформацію про об'єктивні механізми його формування.

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

- операційний дохід підприємства становить економічний результат його господарської діяльності за певний період часу, що ідентифікується з метою визначення операційного прибутку (збитку) за цей же період;
- формування операційного доходу характеризує процес отримання підприємством конкретних економічних вигод, спрямованих на збільшення власних фінансових ресурсів;
- операційний дохід підприємства є результатом використання ним економічних ресурсів (факторів виробництва);
- операційний дохід характеризує конкретний рівень підприємницької активності суб'єкта господарювання в умовах невизначеності (ризик);
- рівень операційного доходу підприємства формується з урахуванням конкретного рівня конкурентних переваг, що базуються на його інноваційній активності;
- формування операційного доходу підприємства відбувається у тісному зв'язку з його конкурентним становищем на певному сегменті ринку товарів [4, 2].

Керуючись цими найістотнішими характеристиками, економічну сутність поняття операційного доходу підприємства пропонується визначати

таким чином: це надходження у фінансовій, матеріальній та нематеріальній формі, одержані внаслідок його операційної діяльності за певний період часу у вигляді збільшення економічних вигод або зменшення зобов'язань, що є наслідком використання в господарському процесі залучених для цього економічних ресурсів в умовах прийняттого рівня підприємницького ризику.

Сума отриманих доходів є фінансовою основою розвитку операційної діяльності підприємства, що забезпечує вирішення наступних важливих задач:

- основна частина операційних доходів підприємства є джерелом відшкодування усіх поточних витрат, пов'язаних зі здійсненням цієї діяльності;
- операційні доходи підприємства є джерелом виплат значної частини податкових платежів (непрямих податків – ПДВ, акциз, мито; податків та зборів, що включаються до витрат – ЄСВ, комунальний податок, податок на землю, з власників транспортних засобів тощо), тобто за рахунок цієї частини доходів забезпечується формування коштів державного та місцевих бюджетів, позабюджетних фондів;
- певна частина операційних доходів підприємства є джерелом формування його операційного прибутку [52, с. 167-168].

Управління доходами підприємства спрямоване на максимізацію їх суми та визначає необхідність їх системної класифікації, яка може бути проведена за певними ознаками (див. рис 1.1.) [2, 3, 4, 9, 47].

Залежно від виду операційної діяльності можна виділити наступні види доходів від реалізації товарів:

- від реалізації товарів (робіт, послуг);
- інші операційні доходи.

Дохід від реалізації товарів характеризує виручку від продажу товарів (робіт, послуг), без вирахування наданих знижок, повернення проданих товарів та непрямих податків (податку на додану вартість, акцизного збору тощо).



Рис. 1.1. Класифікація доходів від операційної діяльності підприємства

Інші операційні доходи представляють собою суму інших доходів від операційної діяльності підприємства, крім доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг): дохід від операційної оренди активів; дохід від операційних курсових різниць; відшкодування раніше списаних активів; дохід від реалізації оборотних активів (крім фінансових інвестицій) тощо [34].

Залежно від елементів формування виокремлюють:

- валовий операційний дохід;
- чистий операційний дохід.

Валові операційні доходи характеризують загальну їх суму, отриману протягом певного періоду у грошовій формі з урахуванням усіх непрямих податків.

Чистий операційний дохід представляє собою різницю між сумою валового операційного доходу та сумою непрямих податків, що входять в ціну товарів (робіт та послуг).

По відношенню до інфляції розрізняють наступні види операційних доходів:

- номінальні (тобто у фактичних цінах);
- реальні (враховує вплив інфляції та визначається виходячи з співставних цін).

По відношенню до періоду формування можна виділити доходи

- за звітний період;
- за попередній період;
- планові;
- середні.

Поділ доходів за періодом їх формування є особливо важливим для аналізу їх стану та ефективності управління. Основним об'єктом аналізу є операційний дохід звітного періоду, але для виявлення тенденцій розвитку його необхідно порівнювати із відповідними показниками за попередні періоди. Крім того, за певний проміжок часу можна розраховувати середні значення показників, а на основі всіх цих даних визначається розмір планового доходу.

За розмірами можна виокремити:

- можливий операційний дохід;
- мінімальний операційний дохід;
- необхідний операційний дохід.

Можливі значення показників, що характеризують операційний дохід підприємства визначаються виходячи з обсягу і тенденцій у зміні значень цих показників у попередньому періоді, наявного ресурсного забезпечення та кон'юнктури ринку на якому працює підприємство. Поняття можливого доходу певною мірою пов'язане з інерційністю функціонування підприємства у короткостроковому періоді за умови стабільності рівня, структури та ефективності використання ресурсів підприємства і незмінності його позиції на ринку [14, с.401].

Мінімальний операційний дохід підприємства характеризується з двох позицій:

- 1) це обсяг доходу, що забезпечує отримання мінімального прибутку;
- 2) це обсяг доходу, що забезпечує покриття витрат, які виникають в результаті операційної діяльності підприємства [27, с.120].

Останній підхід характеризує виконання умов самоокупності на підприємстві.

Необхідний операційний дохід – це дохід, обсяг якого забезпечує не лише покриття витрат підприємства, а і отримання прибутку у обсязі, що забезпечує формування цільових фондів підприємства [14, с.401].

Важливість операційних доходів як головного фактору забезпечення прибутковості та фінансової стійкості підприємства вимагає формування цілеспрямованої системи управління ними.

Сучасні науковці приділяють постійну увагу теоретичним і практичним аспектам управління доходами підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристика поняття «управління доходом» у сучасних джерелах

Автор(-и), джерело	Характеристика поняття «управління доходом»
Ткаченко Т.П., Тульчинська С.О., Бойчук Д.В. [44]	Це процес розробки й прийняття управлінських рішень на основі планування, аналізу та контролю за доходами, що спрямовані на досягнення їх оптимальної структури шляхом виявлення ефективних напрямів використання ресурсів
Герасимович А.М., Парасій-Вергуненко І. М. [7]	Є частиною фінансового менеджменту, який має на увазі собою систему управління фінансовими ресурсами, що включає фінансову політику, методи, інструменти, а також осіб, які приймають управлінські рішення
Лисянська О.О. [26]	Являє собою цілеспрямований, систематичний процес підготовки, оцінки, відбору та реалізації альтернативних управлінських рішень з усіх питань його формування, розподілу та використання на конкретному підприємстві
Коваль А.І. [20]	Це процес управління, який включає в себе планування, аналіз та контроль за доходами, що спрямований на досягнення їх оптимальної структури

Узагальнюючи думки сучасних дослідників [2-5, 13, 20, 32, 40, 44] під управлінням операційними доходами підприємства необхідно розуміти цілеспрямований, систематичний управлінський процес, який включає в себе облік, аналіз планування та контроль за доходами з метою забезпечення оптимальної їх структури та цільової доходності підприємства в операційній діяльності.

Професійне управління доходами повинне бути концептуально обґрунтованим, тобто спиратися на систему принципів, вироблених одночасно на основі досвіду і наукових знань. До цих принципів необхідно віднести наступні:

- 1) інтегрованість із загальною системою управління підприємством. Оскільки дохід є основним узагальнюючим показником діяльності всього підприємства, то будь-які управлінські рішення впливають на його обсяг;
- 2) комплексний характер прийняття управлінських рішень;
- 3) високий динамізм управління, що зумовлено постійними змінами умов зовнішнього й внутрішнього середовища;
- 4) варіативність підходів до розробки окремих управлінських рішень. Найбільш виважені управлінські рішення можна сформулювати тільки в тому випадку, якщо аналізуються кілька альтернативних сценаріїв розвитку господарської діяльності підприємства;
- 5) орієнтованість на стратегічні цілі розвитку підприємства.

У загальних рисах управління операційними доходами підприємства представлено у додатку А.

Початковим етапом процесу управління будь-чим є формування інформаційного забезпечення. Інформаційною основою аналізу операційних доходів підприємства є матеріали бухгалтерської та управлінської звітності щодо формування та використання доходів підприємства, дані маркетингових досліджень, інформація про підприємств-конкурентів, ринкову кон'юнктуру, тенденції розвитку економіки країни.

Другим етапом управління операційними доходами підприємства є їх аналіз, який необхідно починати з оцінки вагомості операційних доходів, що дає можливість визначити наявність диспропорцій в розвитку різних видів діяльності підприємства.

Під час аналізу обсягу та джерел формування операційних доходів вивчаються доходи за видами операційної діяльності, за видами продукції, за каналами розподілу, за територіальними ринками збуту тощо, обсяг формування доходів від кожного джерела, питому вагу в загальному обсязі доходів [17, с.153].

Кількісна оцінка факторів, що обумовлюють зміну обсягу формування операційних доходів передбачає:

1. Вивчення впливу на обсяг доходу таких факторів, як кількість реалізованої продукції та цін на неї шляхом застосування методу ланцюгових підстановок або індексного методу [17, с.154].

2. Кількісну оцінку впливу на суму доходів структурних зрушень, а саме: в продуктивній структурі реалізації; в каналах збуту продукції шляхом застосування методу процентних чисел [17, с.154].

Залежність між обсягом та рівнем доходів підприємства та факторами, що їх обумовлюють, може бути встановлена також на базі проведення кореляційно-регресійного аналізу.

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

Третій етап управління операційними доходами підприємства – це здійснення аналізу доходності підприємств-аналогів та застосування методу бенчмаркінгу.

Реалізація етапу потребує виконання таких дій:

- збір даних щодо підприємств-аналогів та пошук партнерів для бенчмаркінгу;
- здійснення комплексної оцінки показників доходності з вибірки підприємства та їх ранжування;
- вибір підприємства-еталона;
- порівняльна оцінка доходності операційної діяльності підприємства (вибір еталонних значень показників за окремими параметрами, нормалізація показників порівняльних матриць, побудова матриць коефіцієнтів співвідношення фактичних показників з еталонами).

На четвертому етапі управління операційними доходами здійснюється визначення основних резервів їх зростання.

На основі комплексного аналізу показників доходності підприємства за вказаних параметрів його діяльності, а також аналізу показників функціонування підприємств-аналогів здійснюється етап визначення основних резервів зростання доходності функціонування підприємства у таких напрямках:

- підвищення доходності використання основних ресурсів підприємства : матеріальних, фінансових, трудових тощо;
- покращення операційної рентабельності функціонування як одного із основних результативних показників управління доходами підприємства;
- визначення шляхів мінімізації ризиків втрати операційних доходів підприємства з метою максимальної економічної вигоди.

Разом із тим, важливим є не лише теоретичне виявлення резервів підвищення ефективності функціонування підприємства, але й конкретний кількісний вимір можливого ефекту, в разі реалізації бізнес-стратегії.

П'ятий етап управління операційними доходами – це розроблення заходів щодо їх розвитку в процесі планування їх суми.

Розроблення заходів, спрямованих на збільшення доходів підприємства, потребує виконання таких дій:

- визначення основних цілей та напрямків підвищення операційних доходів підприємства, що передбачає подолання „вузьких місць” з врахуванням стратегічних і тактичних аспектів його функціонування;
- формування політики підприємства за окремими найважливішими напрямками діяльності, зокрема розроблення загальної стратегії управління доходами, продуктової та цінової політики тощо;
- розроблення системи тактичних планів, спрямованих на збільшення операційних доходів, це зокрема, визначення послідовності і термінів досягнення цільових стратегічних показників розвитку доходів в рамках певних часових періодів; передбачення цільових (або ж нормативних) показників окремих структурних підрозділів підприємства, а також бажаної (рекомендованої) доходності використання окремих видів ресурсів; визначення центрів відповідальності за досягнення цільових орієнтирів. Слід наголосити, що ефективне планування визначається як процес узгодження цілей та засобів, спрямованих на їх досягнення, у межах планових задач згідно з критерієм максимуму ефективності діяльності підприємства [5].

При цьому передумовою досягнення оптимальності планування є одночасне (синхронне) визначення планових рішень в межах як різних функціональних підрозділів, так і різних проміжків часу. Рекомендації щодо умов застосування окремих методів планування операційних доходів можна побачити у додатку Б.

Шостий етап управління операційними доходами підприємства – це моніторинг і контроль за реалізацією рішень щодо збільшення доходів від операційної діяльності підприємства.

У загальному контексті процес контролю як функції управління передбачає визначення якості й коригування виконуваної підлеглими роботи

з метою реалізації планів і завдань, спрямованих на досягнення цілей підприємства, це сприятиме й підвищенню доходності його функціонування.

Стимувальним чинником поліпшення управління контролем є непослідовність у реалізації принципів системного підходу, що проявляється в недосконалості правового регулювання організації та управління контролем, у відсутності аналізу результатів і ефективності здійснюваного контролю (це характерно для відомчого й внутрішньогосподарського контролю), належному рівні зв'язків у системі управління економічним контролем, системі фінансування діяльності органів на рівні позавідомчого, відомчого й внутрішньогосподарського контролю.

Завдання контролю в системі управління не повинні обмежуватися лише констатуванням фактів, збиранням інформації чи іншими суто технічними процедурами, а насамперед, профілактикою і запобіганню можливим вадам чи порушенням, а також аналітичними процедурами, такими як збір та опрацювання інформації для стратегічного планування [15, с.265].

Удосконалення засад організації та методики контролю діяльності підприємств у сучасних умовах потребує вироблення нових принципів його реалізації. Такими є принципи: підзвітності й відповідальності перед ініціаторами контролю; єдності з управлінськими процесами; прозорості.

Таким чином, реалізація розглянутого алгоритму побудови системи управління доходами від операційної діяльності підприємства сприятиме розвитку його економічного потенціалу у стратегічному аспекті та максимізації результатів і мінімізації ризиків здійснення підприємницької діяльності.

РОЗДІЛ 2

ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ДОХОДІВ ВІД ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВІДІ АВТОСТРАДА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ВІДІ Автострада»

ТОВ «ВІДІ Автострада» є частиною групи пов'язаних осіб «ВІДІ Груп» (групи юридичних осіб під спільним контролем Джуринського В.О. та Джуринського О.О.). Основною діяльністю підприємства є діяльність в сфері автомобільного бізнесу.

ТОВ «ВІДІ Автострада» було заснована в 2007 році (дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі про проведення державної реєстрації юридичної особи - у разі, коли державна реєстрація юридичної особи була проведена після набрання чинності Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань»: 08.11.2007, 1070 102 0000 030685). Код ЄДРПОУ: 31607382.

Місцезнаходження: Київська область, Києво-Святошинський район, село Софіївська Борщагівка, вулиця Велика Кільцева, будинок 56.

Товариство є лідером серед дилерів, один з найбільших операторів ринку легкових автомобілів.

ТОВ «ВІДІ Автострада» є офіційний дилером Toyota.

Дилерський центр побудовано та функціонує за принципом 3S (Sales, Service, Spare Parts), що дозволяє усім клієнтам не лише придбати автомобіль, а й обслуговувати його на найсучасніших сервісних станціях. Проведення планового обслуговування, ремонту, кузовного відновлення, купівля запчастин, покращення функцій автомобіля за допомогою різноманітних аксесуарів - все це доступно для клієнтів.

За даними фінансової звітності підприємства було визначено його основні показники фінансового стану.

У відповідності до табл. 2.1, рівень платоспроможності компанії є незадовільним, хоча спостерігається стійка тенденція до її покращення. Так, загальний коефіцієнт покриття, який характеризує достатність ліквідних активів для відшкодування короткострової заборгованості, досягне у 2021 році рівня 0,67 (при мінімально-необхідному значенні – 1). Проміжний коефіцієнт покриття, який характеризує достатність швидколіквідних активів для відшкодування короткострової заборгованості, досягне рівня 0,45. Коефіцієнт абсолютної платоспроможності, який характеризує достатність грошових коштів та їх еквівалентів для відшкодування короткострової заборгованості, за прогнозом досягне у 2021 році значення 0,02. Позитивним явищем є те, що компанія має ліквідну структуру активів.

Таблиця 2.1

Показники платоспроможності ТОВ «ВІДІ Автострада» у 2019-2021 роки

Показники	2019	2020	2021 (прогноз)	Абсолютне відхилення		Темп росту, %	
				2020	2021	2020	2021
Загальний коефіцієнт покриття	0,39	0,47	0,67	0,08	0,20	120,2	142,6
Проміжний коефіцієнт покриття	0,23	0,29	0,45	0,06	0,15	125,4	152,7
Коефіцієнт абсолютної платоспроможності	0,002	0,006	0,019	0,00	0,01	233,6	342,7
Коефіцієнт самофінансування	-2,39	-2,02	-1,24	0,36	0,78	84,7	61,2
Коефіцієнт ліквідності активів	0,63	0,61	0,65	-0,02	0,04	96,7	106,9

У відповідності до табл. 2.2, компанія використовує свої матеріальні та фінансові ресурси досить інтенсивно. Так, період обороту оборотних активів у 2021 році складе 20 днів, що на 5 днів менше за значення цього показника у 2019 році.

Зменшення періоду обороту оборотних активів буде зумовлено зменшенням періодів обороту запасів (з 10 днів до 7 днів) та дебіторської заборгованості (з 15 днів до 13 днів).

Таблиця 2.2

Показники оборотності ресурсів ТОВ «ВІДІ Автострада» у 2019-2021 роки, дні

Показники	2019	2020	2021 (прогноз)	Абсолютне відхилення		Темп росту, %	
				2020	2021	2020	2021
Період обороту оборотних активів	25	18	20	-7	2	70	114
Період обороту запасів	10	7	7	-3	0	74	101
Період обороту дебіторської заборгованості	15	11	13	-4	2	73	119
Період обороту кредиторської заборгованості	57	32	21	-24	-12	57	64
Тривалість операційного циклу	25	18	20	-7	2	73	112
Тривалість фінансового циклу	-32	-14	-1	18	14	45	5

Зменшиться також і період обороту кредиторської заборгованості з 57 днів до 21 дня, що є свідченням скорочення строків товарного кредитування компанії з боку постачальників.

За рахунок зменшення періодів обороту запасів та дебіторської заборгованості на ТОВ «ВІДІ Автострада» відбувається зменшення тривалості операційного циклу. Загалом час між отриманням матеріальних запасів та реалізацією товарів та послуг прогнозується у 2021 році лише 20 днів.

Щодо фінансового циклу слід зазначити, що у 2019-2021 роках він є від'ємним, що свідчить про агресивну політику фінансування операційної діяльності, але у 2021 році його значення наблизилося до 0, тобто можна стверджувати, що фінансовий цикл наближається до збалансованого рівня.

За даними табл. 2.3 можна зробити висновки про фінансову стійкість ТОВ «ВІДІ Автострада».

При аналізі показників фінансової стійкості компанії відразу кидається у вічі від'ємні значення багатьох з них. Так, наприклад, у 2019 році коефіцієнт фінансової автономії склав -1,12, тобто сума позикового капіталу удвічі

перевищувала вартість активів компанії. Також від'ємними були і коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності, і коефіцієнт самофінансування оборотних активів. Позитивне значення мав тільки коефіцієнт покриття запасів нормальними джерелами фінансування, що є ознакою того, що у короткостроковій перспективі ситуація банкрутства не є високоймовірною.

Таблиця 2.3

Показники фінансової стійкості ТОВ «ВІДІ Автострада» у 2019-2021 роки

Стаття	2019	2020	2021 (прогноз)	Абсолютне відхилення		Темп росту, %	
				2019	2020	2019	2020
Коефіцієнт фінансової автономії	-1,12	-0,83	-0,45	0,29	0,38	74,12	54,06
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	-0,61	-0,30	0,03	0,31	0,32	48,43	-9,91
Коефіцієнт покриття запасів чистим оборотним капіталом	-4,27	-3,02	-1,50	1,25	1,52	70,83	49,68
Коефіцієнт покриття запасів нормальними джерелами фінансування	1,46	1,44	1,34	-0,02	-0,10	98,55	92,72

Від'ємні значення наведених в табл. 2.3 показників пояснюється від'ємним значення власного капіталу компанії. Враховуючи власників компанії, її статус (офіційний дилер Тойота в Україні), ринкову кон'юнктуру у різні роки, лідерство на ринку, ситуацію від'ємного власного капіталу можна пояснити тим, що ця компаніє в «ВІДІ Груп» тривалий час була компанією-прокладкою, що дозволяло юридично убезпечити активи від рейдерських атак та здійснювати податкову оптимізацію. Це підтверджується і тим, що цілісний майновий комплекс у Софіївській Борщагівці ця компанія орендує.

Ознаками того, що власники компанії змінюють її роль у власній групі компаній є те, що всі показники фінансової стійкості стрімко покращуються, а коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності досяг позитивного значення. З такими темпами компанія за 2-3 роки стане фінансово стійкою.

За даними табл. 2.4 можна проаналізувати показники рентабельності ТОВ «ВІДІ Автострада».

Таблиця 2.4

Показники рентабельності ТОВ «ВІДІ Автострада» у 2019-2021 роки, %

Показники	2019	2020	2021 (прогноз)	Абсолютне відхилення		Темп росту, %	
				2020	2021	2020	2021
Рентабельність реалізації (за чистим прибутком)	1,1	2,9	1,6	1,9	-1,4	271,2	53,5
Рентабельність активів (за чистим прибутком)	9,8	36,5	18,4	26,7	-18,2	372,6	50,3
Рентабельність оборотних активів (за чистим прибутком)	15,6	60,3	28,4	44,6	-31,9	385,3	47,1
Рентабельність статутного капіталу (за чистим прибутком)	241,4	945,8	565,1	704,4	-380,7	391,9	59,8
Рентабельність позикового капіталу (за чистим прибутком)	4,6	19,9	12,7	15,3	-7,3	431,7	63,6

Розраховані у таблиці 2.4 показники свідчать про здатність підприємства отримувати прибуток. При цьому значення усіх показників у 2021 році очікуються кращими за їх значення у 2019 році, хоча найкращі результати спостерігалися саме у 2020 році. Таке покращення показників зумовлено передусім зростанням преміум-сегменту авторинку, що було зумовлено суттєвим оновленням владної еліти України після виборів президента.

Погіршення значень показників рентабельності у 2021 році у порівнянні з 2020 роком було пов'язано із карантинними заходами навесні та восени у зв'язку з епідемією COVID-19, що вимагало для забезпечення стабільного обсягу діяльності здійснювати більші витрати на маркетинг. Проте лідерські позиції на ринку та поживлення кон'юнктури ринку у 2-му півріччі дозволили компанії відпрацювати краще за 2019 рік.

Щодо показника рентабельності реалізації слід окремо зазначити його невеликі значення, по суті компанія у 2019-2021 роках працювала на межі безбитковості.

За рахунок високої оборотності майна рентабельність активів та оборотних активів є досить великою і прогнозується у 2021 році 18,4% та 284% відповідно. Тобто номінально окупність інвестованого у активи капіталу складе $1/0,184 = 5,4$ роки, а окупність інвестованого у оборотні активи капіталу складає $1/0,284 = 3,5$ роки. Отже, з фінансової позиції рентабельність компанії є задовільною.

Про позитивні зрушення у розвитку компанії незважаючи на карантинні обмеження свідчить і збільшення чисельності працівників та їх продуктивності праці, що можна побачити на рис. 2.1.

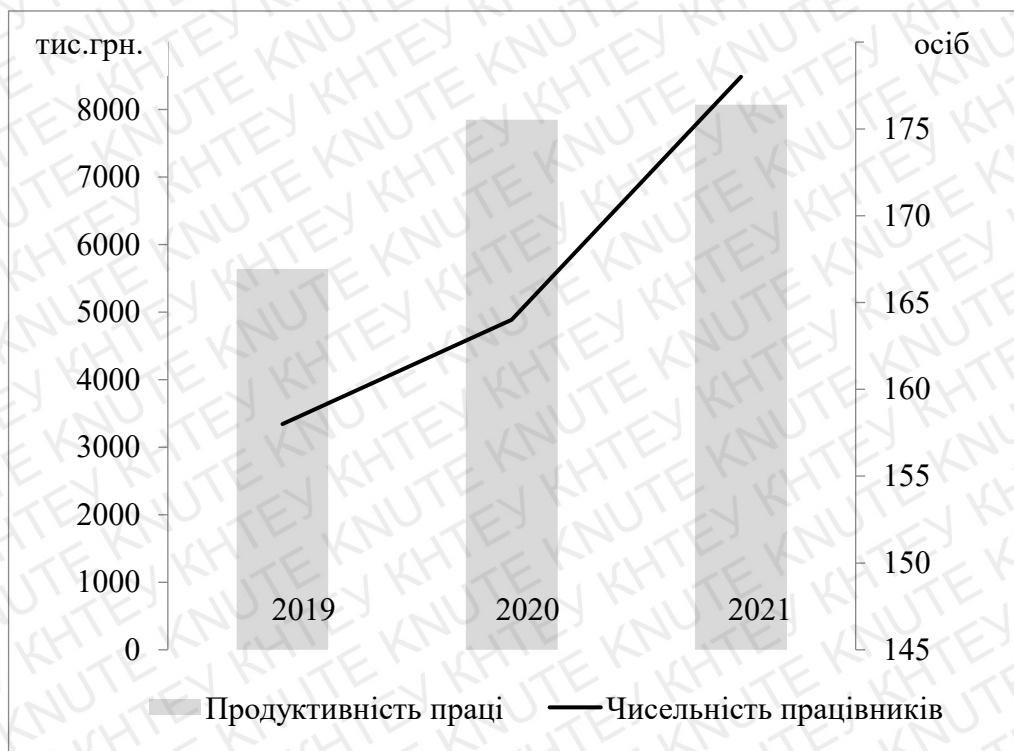


Рис. 2.1. Динаміка показників кадрового потенціалу ТОВ «ВІДІ Автострада» у 2019-2021 роки

Підсумовуючи техніко-економічну характеристику ТОВ «ВІДІ Автострада», можна зазначити, що компанія є складовою великої групи компаній, яка виконує функцію «обличчя» цієї групи у м. Києві та забезпечує високий рівень послуг з продажу та технічного обслуговування легкових та комерційних автомобілів ТМ Тойота. Накопичені у минулі роки борги технічно поставили компанію на межу банкрутства, проте це було наслідком

дій щодо захисту активів від рейдерських атак та здійснення податкової оптимізації. Покращення правого поля в останні роки, дерегуляція бізнесу з боку держави та робота над покращенням свого іміджу з боку власників компанії призвело до суттєвого покращення її фінансового стану, який у 2021 році прогнозується ще незадовільним, проте із збереженням темпів покращення у 2019-2021 роках компанія за 2-3 роки може стати фінансово стабільною. При цьому ТОВ «ВІДІ Автострада», незважаючи на карантинні обмеження 2020-2021 років продовжує розвиватися, ознаками чого є збільшення чисельності працівників, що працюють в компанії, та їх продуктивності праці.

2.2. Аналіз обсягу та структури доходів від операційної діяльності ТОВ «ВІДІ Автострада»

Першим етапом розробки системи заходів щодо покращення управління доходами підприємства є їх аналіз. Аналіз доходів торговельного підприємства передбачає проведення такої аналітичної роботи: аналіз загального обсягу та складу доходів, аналіз джерел формування доходів, аналіз рівня доходів від реалізації товарів на підприємстві, кількісна оцінка факторів, що обумовили зміну обсягу комерційного доходу підприємства, аналіз достатності формування доходів.

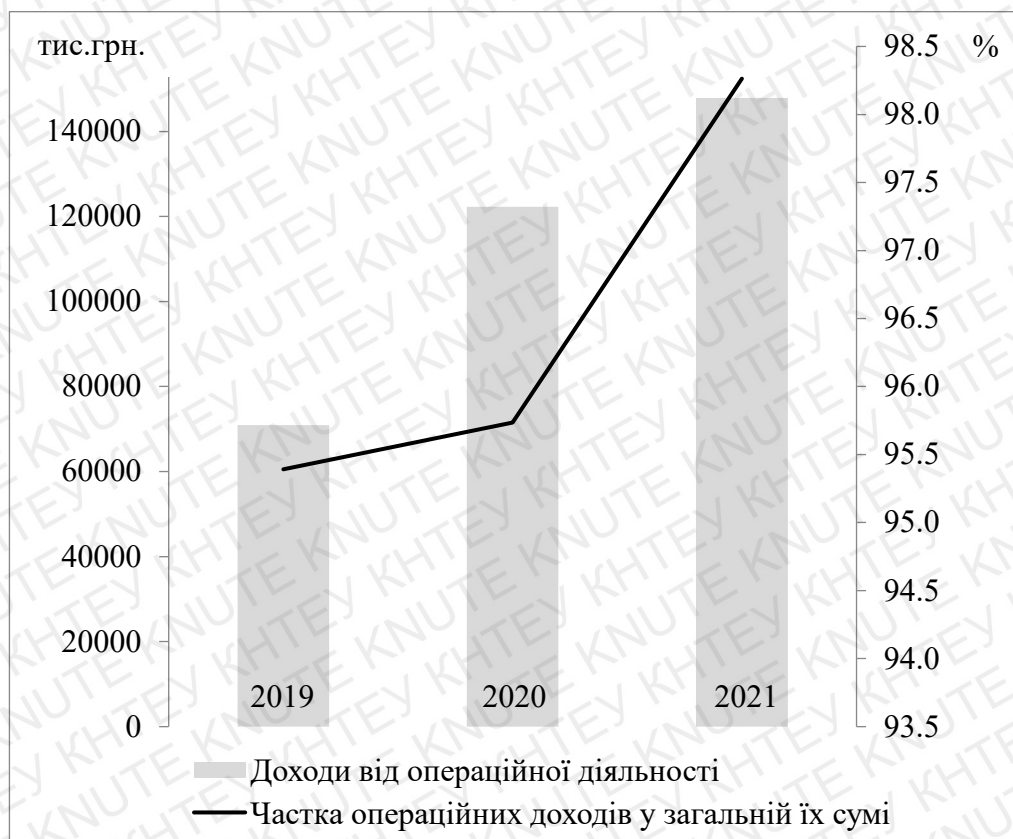
Як зазначалося вище, ТОВ «ВІДІ Автострада» є офіційним дилером з реалізації, гарантійного обслуговування та ремонту автомобілів торговельної марки Тойота, тобто компанія є торговельним підприємством. В аналізі доходів торговельних компаній є особливість – їх доходами від реалізації товарів є сума реалізованих торговельних націнок, тобто комерційний дохід.

На першому етапі аналітичної роботи необхідно визначити загальні обсяги доходів та операційних доходів та оцінити вагомість останніх. Це дозволяють зробити розрахунки табл. 2.5, на базі яких побудовано і рис. 2.2.

Таблиця 2.5

**Вагомість доходів від операційної діяльності ТОВ «ВІДІ Автострада» у
2019-2021 роки**

Показники	2019	2020	2021 (прогноз)	Абсолютне відхилення		Темп росту, %	
				2020	2021	2020	2021
Сума доходів, тис. грн.	74364	127704	150491	53340	22787	172	118
Сума доходів від операційної діяльності, тис. грн.	70937	122259	147877	51322	25618	172	121
Частка операційних доходів у загальній їх сумі, %	95,4	95,7	98,3	0,3	2,5	-	-



*Рис. 2.2. Динаміка суми та частки доходів від операційної діяльності
ТОВ «ВІДІ Автострада» у 2019-2021 роки*

У відповідності до даних табл. 2.5, загальна сума доходів компанії щороку зростає. При цьому найбільш стрімко вони зростали у 2020 році – на 72%, у 2021 році збільшення загальної суми доходів уповільнилось до 18%, що в підсумку забезпечило у цьому році досягнення значення 150491 тис. грн.

Схожа динаміка спостерігалася і у зміні суми операційних доходів: у 2020 році вона збільшилась на 72%, а у 2021 році, як прогнозується, – на 21%. В підсумку у 2021 році прогнозна сума доходів від операційної діяльності компанії досягне 147877 тис. грн.

Відповідно частка доходів від операційної діяльності щороку збільшувалась з 95,4% у 2019 році до 98,3% у 2021 році. Це дозволяє зробити висновок про те, що операційна діяльність є, хоча не одним, проте основним генератором фінансових ресурсів компанії, що є типовим для нормально функціонуючих підприємств.

Проаналізувати склад та структуру доходів від операційної діяльності ТОВ «ВІДІ Автострада» дозволяє табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Склад та структура доходів від операційної діяльності
ТОВ «ВІДІ Автострада» у 2019-2021 роки**

Показники		2019	2020	2021 (прогноз)	Абсолютне відхилення		Темп росту, %	
					2020	2021	2020	2021
Комерційний дохід	тис.грн.	64361	117270	143937	52909	26667	182	123
	частка, %	91	96	97	5	1	-	-
Інші операційні доходи	тис.грн.	6576	4989	3940	-1587	-1049	76	79
	частка, %	9	4	3	-5	-1	-	-
Операційні доходи, разом	тис.грн.	70937	122259	147877	51322	25618	172	121

У відповідності до даних цієї таблиці, доходи від операційної діяльності компанії складаються з доходів від реалізації товарів та послуг (комерційного

доходу) та інших операційних доходів, основну частину в яких складають доходи від оренди.

Зміна комерційного доходу була головним фактором забезпечення збільшення загальної суми доходів від операційної діяльності. За період 2019-2021 рр. сума комерційного доходу збільшилась у понад 2 рази та досягла значення 143937 тис. грн. При цьому приріст цих доходів у 2020 році склав 82%, а у 2021 році, як прогнозується, – 23%.

Інші операційні доходи ТОВ «ВІДІ Автострада» у 2019-2021 рр. зменшувались на 21-24% щороку і в підсумку очікуються у 2021 році 3940 тис. грн. Основною складовою цих доходів є доходи від оренди, а отже їх зменшення свідчить про погіршення привабливості компанії як орендодавця своїх площ.

Постійне збільшення комерційного доходу при зменшенні інших операційних доходів призвели до збільшення частки першої групи доходів від операційної діяльності з 91% до 97%. Отже реалізація товарів та послуг є головним джерелом доходів компанії.

Проаналізувати формування комерційного доходу ТОВ «ВІДІ Автострада» та оцінити вплив факторів на його зміну дозволяє табл. 2.7.

Комерційний дохід торговельного підприємства характеризує суму реалізованих торговельних надбавок та формується як різниця обсягу реалізованих товарів та послуг у цінах реалізації та цінах закупівлі (за собівартістю). Відповідно до табл. 2.7 збільшення комерційного доходу компанії супроводжувалося випереджаючим збільшенням доходів від реалізації товарів та послуг над їх собівартістю. Тобто збільшувався розрив між цінами реалізації та закупівлі товарів, а отже і рівень комерційного доходу.

Збільшення рівня комерційного доходу при збільшенні суми чистого доходу від реалізації є свідченням ефективної цінової політики компанії.

При визначенні впливу факторів на зміну комерційного доходу було використано наступну факторну модель:

Таблиця 2.7

**Формування комерційного доходу ТОВ «ВІДІ Автострада» та фактори,
що визначали його зміну у 2019-2021 роки**

Показники	2019	2020	2021 (прогноз)	Абсолютне відхилення	
				2020	2021
Чистий дохід від реалізації товарів та послуг, тис. грн.	890897	1287025	1436765	396128	149740
Собівартість реалізованих товарів та послуг, тис. грн.	826536	1169755	1292828	343219	123073
Комерційний дохід, тис. грн.	64361	117270	143937	52909	26667
Рівень комерційного доходу, %	7,22	9,11	10,02	1,89	0,91
Зміна комерційного доходу за рахунок зміни чистого доходу, тис. грн.	-	28617	13644	-	-
Зміна комерційного доходу за рахунок зміни його рівня, тис. грн.	-	24292	13023	-	-

$$\text{КД} = \text{ЧД} * \text{РКД} / 100, \quad (2.1)$$

де КД – комерційний дохід;

ЧД – чистий дохід від реалізації;

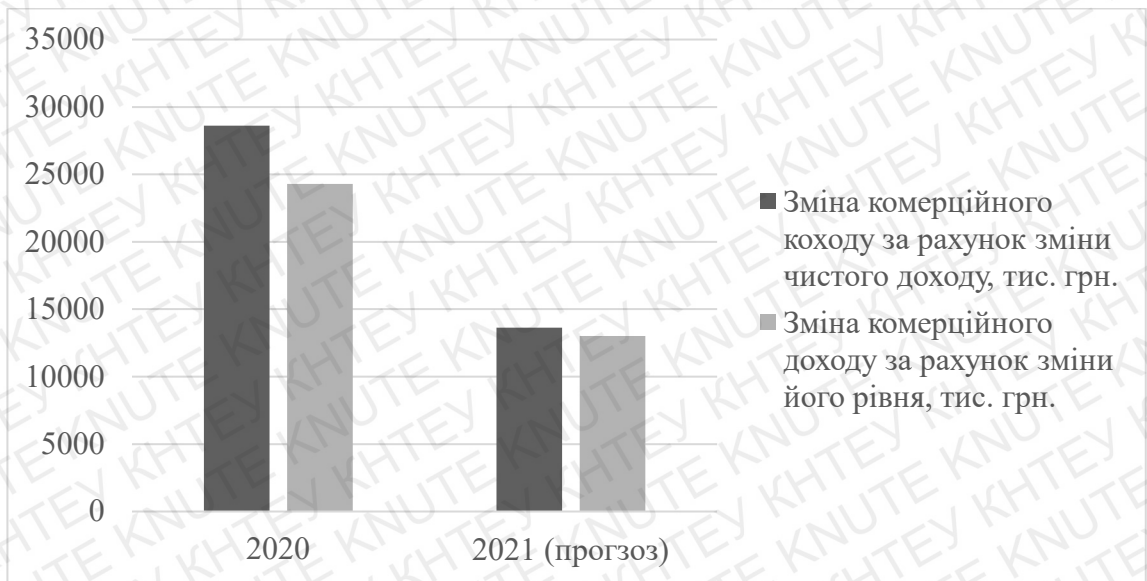
РКД – рівень комерційного доходу.

Застосування методу абсолютних різниць показало, що обидва фактори (чистий дохід та рівень комерційного доходу) позитивно впливали на зміну суми комерційного доходу, при цьому вплив обох факторів є приблизно однаковим (рис. 2.3). Так, у 2020 році за рахунок зміни чистого доходу від реалізації товарів та послуг сума комерційного доходу збільшилась на 28617 тис. грн., а за рахунок збільшення рівня – на 24292 тис. грн. У 2021 році відповідно вплив цих факторів прогнозується 13644 тис. грн. та 13023 тис. грн.

Якщо більш детально розглянути фактор чистого доходу від реалізації товарів та послуг, то у ТОВ «ВІДІ Автострада» він формується з трьох джерел:

- доходів від реалізації автомобілів;

- доходів від реалізації запасних частин та аксесуарів;
- доходів від надання послуг (головним чином – технічного обслуговування та ремонту).



*Рис 2.3. Вплив факторів на зміну комерційного доходу
ТОВ «ВІДІ Автострада» у 2020-2021 роки*

Проаналізувати динаміку та структуру цих складових доходів від реалізації товарів та послуг дозволяє табл. 2.8.

Серед окремих складових чистого доходу від реалізації товарів та послуг найбільш динамічно збільшувався чистий дохід від надання послуг. У 2020 році його приріст склав 45%, а у 2021 році, як прогнозується, – 25%; в підсумку чиста виручка з цього джерела досягатиме 76438 тис. грн. Відносно незначна сума цього виду доходів не суттєво впливало на загальну динаміку чистого доходу, а частка цього джерела доходів кожного року складала близько 5%.

Найбільш вагомим джерелом чистого доходу від реалізації ТОВ «ВІДІ Автострада» є реалізація автомобілів. У 2020 році зростання реалізації автомобілів у вартісному вираженні склало 47% незважаючи на карантинні обмеження COVID-19, який загалом мав негативний вплив на авторинок України, особливо у 2-му кварталі цього року. Проте це не стосувалося автомобілів дорогого сегменту, що і дозволило компанії наростити доходи за рахунок, в першу чергу, реалізації лінійки автомобілів Toyota Land Cruiser.

У 2021 році зростання доходів з цього джерела уповільнилося до 11%, що пов'язано із ревальвацією гривні, інфляцією та стабілізацією ринку діяльності компанії. Загалом можна зазначити, що у фізичному вимірі обсяги реалізації автомобілів майже не зросли. При цьому сегмент легкових авто в цей рік загалом зменшився, а утримати свої позиції компанії вдалося переважно за рахунок сегменту комерційних та преміум автомобілів.

Таблиця 2.8

**Склад та структура чистого доходу від реалізації товарів та послуг
ТОВ «ВІДІ Автострада» у 2019-2021 роки**

Показники		2019	2020	2021 (прогноз)	Абсолютне відхилення		Темп росту, %	
					2020	2021	2020	2021
Чистий дохід від реалізації автомобілів	тис.грн.	755662	1112817	1234174	357155	121357	147	111
	частка, %	85	86	86	2	-1	-	-
Чистий дохід від реалізації запасних частин та аксесуарів	тис.грн.	92900	112866	126153	19966	13287	121	112
	частка, %	10	9	9	-2	0	-	-
Чистий дохід від надання послуг	тис.грн.	42335	61342	76438	19007	15096	145	125
	частка, %	5	5	5	0	1	-	-
Чистий дохід від реалізації товарів та послуг, разом	тис.грн.	890897	1287025	1436765	396128	149740	144	112

Загалом частка доходів від реалізації автомобілів за 2019-2021 рік зростає на 1% і досягла значення 86%.

Частка доходів від реалізації запасних частин та аксесуарів на ТОВ «ВІДІ Автострада» складала 9-10%, а сума цих доходів збільшувалася найбільш рівномірно: у 2020 році – на 21%, а у 2021 році – на 12%.

Структуру чистого доходу від реалізації товарів та послуг підприємства на кінець періоду дослідження можна побачити на рис. 2.4.

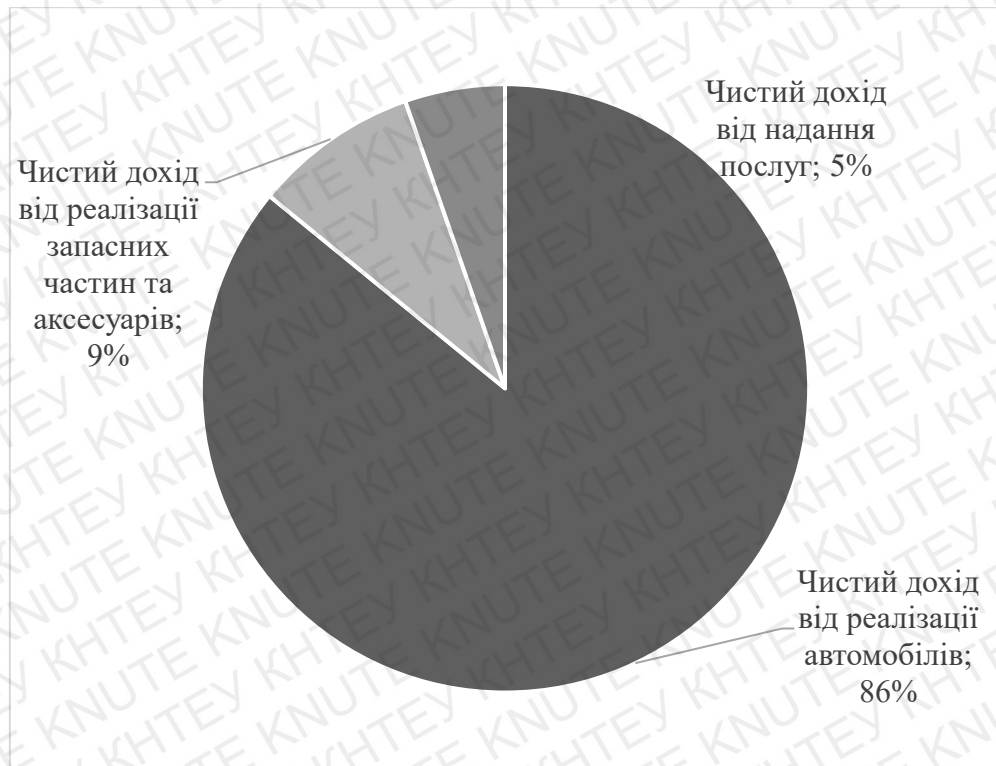


Рис. 2.4. Структура джерел формування чистого доходу від реалізації товарів та послуг ТОВ «ВІДІ Автострада» у 2021 р.

Як видно з рис. 2.4, головне джерело формування доходів від реалізації – продаж автомобілів.

Отже, розвиток доходів від операційної діяльності ТОВ «ВІДІ Автострада» має позитивну тенденцію навіть в умовах карантинних обмежень, що свідчить про ефективність системи управління ними в компанії.

2.3. Аналіз достатності доходів від операційної діяльності ТОВ «ВІДІ Автострада»

Достатність формування доходів від операційної діяльності оцінюється в цілому по підприємству на основі аналізу напрямків використання отриманих доходів (на сплату податків, покриття постійних та змінних витрат обігу, формування операційного прибутку).

Для цього визначаються обсяги, динаміка та питома вага кожного напрямку використання доходів в загальному обсязі їх формування, аналізуючи показники доходності витрат обігу та прибутковості доходів.

Оцінка достатності формування доходів від операційної діяльності дозволяє зробити висновок стосовно виконання вимог самоокупності та самофінансування розвитку торговельного підприємства.

Головна вимога, яка пред'являється сьогодні до системи розподілу доходу, полягає в забезпеченні фінансовими ресурсами потреби розширеного відтворення на основі встановлення оптимального співвідношення між засобами, що направляються на споживання і накопичення.

При розподілі доходів від операційної діяльності, визначенні основних напрямків їх використання насамперед враховується стан конкурентного середовища, необхідність першочергового відшкодування поточних витрат та необхідність істотного розширення і відновлення потенціалу торговельного підприємства.

Порядок розподілу і використання операційних доходів компанії фіксується в її нормативних документах і визначається регламентом, що розробляється відповідними підрозділами економічних і фінансових служб і затверджується керівництвом підприємства.

Оцінити динаміку окремих складових доходів за напрямками їх використання дозволяє табл. 2.9.

У відповідності до табл. 2.9, основним напрямом використання доходів ТОВ «ВІДІ Автострада» є витрати на маркетинг та управління, які за 2019-2021 рр. збільшились майже в 2 рази. При цьому збільшення витрат на цей напрям використання операційних доходів було більш-менш рівномірним – 31-45%, що свідчить про планомірний характер цих витрат, наявність жорстких бюджетів їх виконання. Значне збільшення цих витрат пов'язане, в першу чергу, карантинними обмеженнями на авторинку України, наслідком чого стало необхідним змінювати маркетингові заходи, збільшувати рекламу задля мінімізації втрат від скорочення місткості авторинку.

Наступним напрямом використання операційних доходів компанії є відшкодування інших операційних витрат. Ці витрати у 2019-2021 рр. збільшувалися з прискоренням: у 2020 році – на 42%, у 2021 році, як прогнозується, – на 91%. Головним чином таке збільшення пов'язане зі списанням сумнівної заборгованості та безповоротної фінансової допомоги, що є ознакою збільшення кризи неплатежів з боку контрагентів.

Таблиця 2.9

Напрями розподілу доходів ТОВ «ВІДІ Автострада» у 2019-2021 роки

Показники		2019	2020	2021 (прогноз)	Абсолютне відхилення		Темп росту, %	
					2020	2021	2020	2021
Витрати на маркетинг та управління	тис.грн.	40768	53501	77390	12733	23889	131	145
	частка, %	57	44	52	-14	9	-	-
Інші операційні витрати	тис.грн.	11922	16922	32313	5000	15391	142	191
	частка, %	17	14	22	-3	8	-	-
Операційний прибуток	тис.грн.	18247	51836	38174	33589	-13662	284	74
	частка, %	26	42	26	17	-17	-	-
Доходи від операційної діяльності, разом	тис.грн.	70937	122259	147877	51322	25618	172	121

Третім напрямом використання операційних доходів ТОВ «ВІДІ Автострада» було формування операційного прибутку, сума якого щороку збільшується, особливо у 2020 році (в 2,84 рази). В підсумку частка операційного прибутку в операційних доходах компанії коливалася в межах 26-42%. Це робить напрям формування операційного прибутку одним з пріоритетних в компанії і свідчить про ефективність системи управління доходами від операційної діяльності ТОВ «ВІДІ Автострада».

Таким чином, проведений у роботі аналіз основних тенденцій розвитку доходів від операційної діяльності ТОВ «ВІДІ Автострада» показав, що

операційна діяльність формує понад 98% від загальної суми доходів. При цьому основною складовою (до 97%) операційних доходів є комерційний дохід підприємства, загальна сума якого за період дослідження збільшилась більш ніж у 2 рази. Лідерські позиції компанії на авторинку м.Києва та України, швидка реакція менеджменту компанії на зміни у структурі авторинку, збільшення маркетингових бюджетів дозволило у складних умовах COVID-19 збільшити обсяги діяльності підприємства, забезпечити операційний прибуток вище докоронавірусних часів.

РОЗДІЛ 3.

ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ВІД ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ВІДІ АВТОСТРАДА»

Як зазначалося у попередніх розділах, процес обґрунтування доходу від операційної діяльності включає низку етапів, при цьому план цього показника необхідно визначати у двох напрямках: необхідний та можливий дохід від реалізації товарів. При визначенні необхідного операційного доходу можна використати програмно-цільовий метод.

На першому етапі програмно-цільового методу планування доходів від операційної діяльності розробляється план-прогноз чистого доходу від реалізації товарів та послуг. При прогнозуванні цього показника можна використати економіко-статистичний та експертний методи.

Економіко-статистичний метод прогнозування передбачає зміну планового показника у відповідності до середньої тенденції його зміни у передпланові роки.

Так, середньорічний темп росту чистого доходу від реалізації товарів (ТРс) ТОВ «ВІДІ Автострада» за 2019-2021 рр. склав:

$$ТРс = \sqrt[2]{\frac{ЧД_{2021}}{ЧД_{2019}}} * 100 \quad (3.1)$$

$$ТРс = \sqrt[2]{\frac{1436765}{1287025}} * 100 = 127\%$$

Таким чином, прогнозне значення чистого доходу від реалізації у 2022 році за економіко-статистичним методом очікується:

$$ЧД_{2022} = ЧД_{2021} * ТРс / 100 = 1436765 * 127 / 100 = 1854288 \text{ тис.грн.}$$

Експертний метод прогнозування доходів від реалізації товарів та послуг ґрунтується на думці експертів щодо розвитку авторинку України на 2022. Загалом думки фахівців в цій сфері є оптимістичними, всі вони очікують збільшення кількості реалізації нових автомобілів, як і у 2021 році, на 5-15% , що пов'язано із наступними очікуваннями:

- збільшення реального валового внутрішнього продукту, а отже і платоспроможного попиту;
- стабільність національної валюти;
- мобілізація відкладеного попиту, що вже розпочалося восени 2021 року;
- специфіка реакції авторинку України на діяльність в умовах карантину збережеться, як у 2020 -2021 роках (найсуттєвіше постраждав ринок бюджетних автомобілів; інші сегменти, особливо преміум-клас, за підсумками року зазнали мінімальних втрат);
- провідні гравці ринку адаптувалися до нових умов господарювання;
- завершення у 2021 році можливості ввезення вживаних автомобілів на пільгових умовах перетину кордону.

Якщо припустити, що частка ТОВ «ВІДІ Автострада» у 2022 році не зміниться, то середньоочікуване збільшення обсягів діяльності у фізичному вимірі складе 10%. Зміну доходів за рахунок інфляційної складової визначимо як середню величину інфляції у відповідності до прогнозів НБУ та державного бюджету України на 2022 рік: $(5+6,2)/2 = 5,6\%$ Отже, загальний темп росту чистого доходу від реалізації товарів та послуг підприємства складе:

$$\text{ТРексп} = 1,1 * 1,056 * 100 = 116,16\%.$$

Отже, прогнозний чистий дохід від реалізації товарів та послуг підприємства за експертним методом очікується:

$$\text{ЧД}_{2022} = 1436765 * 116,16 / 100 = 1668946 \text{ тис.грн.}$$

На нашу думку експертний метод є більш обґрунтований, тому його вагомість у підсумковому прогнозу чистого доходу від реалізації буде взято на рівні 70%. Відповідно вагомість економіко-статистичного методу складе 30%. Таким чином середньозважений прогноз доходів від реалізації товарів та послуг на 2022 рік складе :

$$\text{ЧД}_{2022} = 1854288 \times 0,3 + 1668946 \times 0,7 = 1724549 \text{ тис.грн.}$$

Як показав аналіз розвитку доходів від операційної діяльності, в основу обґрунтування необхідної суми цих доходів ТОВ «ВІДІ Автострада» лежить визначення:

- витрат на маркетинг та управління;
- інші операційні витрати;
- цільового прибутку.

В основі планування витрат на маркетинг та управління лежить їх часткова залежність від зміни обсягів діяльності. Оскільки інформаційне забезпечення не дозволяє поділити ці витрати на постійні та змінні то планове їх значення визначимо за допомогою методу еластичності. Застосування цього методу передбачає проведення розрахунків у наступній послідовності:

1. Визначається коефіцієнт еластичності зміни витрат на маркетинг та логістику (КЕ) за формулою:

$$КЕ = \frac{\Delta В\%}{\Delta ЧД\%} \quad (3.2)$$

де $\Delta В\%$ - це відсоткова зміна витрат на маркетинг та управління;

$\Delta ЧД\%$ - це відсоткова зміна чистого доходу від реалізації товарів та послуг.

2. Визначення планового темпу приросту витрат на маркетинг та управління ($\Delta В\%_{пл}$):

$$\Delta В\%_{пл} = \Delta ЧД\%_{пл} * 100, \quad (3.3)$$

де $\Delta ЧД\%_{пл}$ – плановий темп приросту чистого доходу від реалізації.

3. Визначення планових витрат на маркетинг та управління:

$$В_{пл} = В_{зв} * (1 + \Delta ЧД\%_{пл} / 100), \quad (3.4)$$

де $В_{зв}$ – сума витрат на маркетинг та управління у передплановому році.

Результати розрахунків витрат на маркетинг та управління можна побачити у таблиці 3.1.

Як видно з таблиці 3.1, при збільшенні чистого доходу від реалізації підприємства на 1 % витрати на маркетинг та управління збільшувалися в середньому на 1,5%. Таким чином, в підсумку, у 2022 році очікується 92891 тис. грн. витрат на маркетинг та управління.

Динаміка інших операційних витрат ТОВ «ВІДІ Автострада» характеризується досить стрімким їх збільшенням у 2019-2021 рр. Якщо припустити, що таке збільшення витрат продовжиться у 2022 році, то за

економіко-статистичним методом планування: формули (3.1) та (3.2) – сума цих витрат складе:

$$TP_c = \sqrt[2]{\frac{32313}{11922}} * 100 = 164\%,$$

$$IOB_{2022} = 32313 * 164 / 100 = 52993 \text{ тис.грн.}$$

Таблиця 3.1

**План витрат на маркетинг та управління ТОВ «ВІДІ Автострада»
на 2022 рік**

Показники		2029	2021	2022
Чистий дохід від реалізації товарів та послуг	сума, тис.грн.	890897	1436765	1724549
	темپ приросту%		61,27	20,03
Витрати на маркетинг та управління	сума, тис.грн.	40768	77390	92891
	темп приросту%		89,83	29,37
Коефіцієнт еластичності				1,5

Головною метою функціонування підприємства можна вважати збільшення доброту власників. Одними з показників, що характеризує рівень задоволеності власників результатами діяльності підприємства можуть бути досягнення різних показників цільового прибутку.

Найбільш відомими видами цільового прибутку є мінімальний та нормальний прибуток підприємства.

Мінімальний прибуток підприємства характеризує таке його значення, яке відповідає уявленню власників про мінімальну рентабельність вкладеного ними у підприємство капіталу. Оскільки власний капітал ТОВ «ВІДІ Автострада» має від'ємне значення, то цей показник розраховувати не є можливим.

Нормальний прибуток підприємства характеризує його відповідність середньогалузевим показникам рентабельності. Оскільки власний капітал ТОВ «ВІДІ Автострада» має від'ємне значення, то нормальний його прибуток (Пнорм) будемо визначати виходячи з середньої рентабельності активів за

видом діяльності G45 «Оптова та роздрібна торгівля транспортними засобами та їх ремонт».

$$Пн = A_{2022} * P_{ср} / 100, \quad (3.5)$$

де A_{2021} – планова сума активів підприємства;

$P_{ср}$ – середньогалузева рентабельність активів.

При планування суми активів ТОВ «ВІДІ Автострада» можна скористатися факторно-аналітичним методом:

$$A_{2022} = ЧД_{2022} * ПО_{2022} / 365 \quad (3.6)$$

де $ПО_{2021}$ – це період обороту активів підприємства к плановому році.

Результат використання факторно-аналітичного методу при плануванні активів підприємства можна побачити в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

План активів ТОВ «ВІДІ Автострада» факторно-аналітичним методом

Показники	2019	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації товарів та послуг, тис. грн.	890897	1287025	1436765	1724549
Середня сума активів, тис. грн.	98719	103805	123254	159376
Період обороту активів, дні	40,4	29,4	31,3	33,7

Таким чином, при плановій сумі активів 159376 тис. грн. та середній рентабельності активів підприємств оптової та роздрібної торгівлі і послуг з ремонту автотранспортних засобів за 2019-2020 рр. на рівні 5,5%, нормальний прибуток ТОВ «ВІДІ Автострада» складе:

$$Пнорм = 159376 * 5,5 / 100 = 8766 \text{ тис.грн.}$$

Ще одним варіантом розрахунку цільового прибутку є умова досягнення найкращих показників рентабельності реалізації. Як видно з таблиці 2.4, найкраща рентабельність реалізації (2,9%) у ТОВ «ВІДІ Автострада» спостерігалася 2020 року. Таким чином, при плановому чистому доході від реалізації товарів та послуг в сумі 1724549 тис. грн. цільовий прибуток, що забезпечує найкращу рентабельність реалізації (Pr), складе:

$$Pr = 1724549 * 2,9 / 100 = 50012 \text{ тис.грн.}$$

Амбітним варіантом цільового прибутку є таке його значення, яке забезпечить у 2022 році досягнення власним капіталом нульового значення (замість від'ємного). Для цього сформованого прибутку повинно вистачити для фінансування приросту активів та покриття непокритих збитків.

Як було визначено у табл. 3.2, план активів ТОВ «ВІДІ Автострада» на 2022 рік складає 159376 тис. грн., при цьому їх середня сума у 2021 році склала 123254 тис. грн. Отже для фінансування приросту активів необхідно буде $159376 - 123254 = 36122$ тис. грн. прибутку.

Середня від'ємна сума власного капіталу у 2021 році складала 55456 тис. грн. Отже, амбітне значення цільового прибутку для ТОВ «ВІДІ Автострада» на 2022 рік складає $36122 + 55456 = 91578$ тис. грн.

Отже, при наявності трьох варіантів цільового прибутку, для ТОВ «ВІДІ Автострада» необхідно встановити три варіанта необхідного доходу від реалізації товарів та послуг (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Необхідний дохід від операційної діяльності
ТОВ «ВІДІ Автострада» на 2022 рік, тис.грн.**

Показники	Мінімальне значення	Бажане значення	Амбітне значення
Витрати на маркетинг та управління	92891	92891	92891
Інші операційні витрати	53993	53993	53993
Цільовий прибуток	8766	50012	91578
Разом	155650	196896	238462

Отримані значення необхідного доходу від операційної діяльності треба порівняти з можливим доходом від операційної діяльності.

Як було зазначено у другому розділі роботи, доходи від операційної діяльності ТОВ «ВІДІ Автострада» формуються з двох джерел: за рахунок реалізації товарів та послуг (комерційний дохід), за рахунок іншої операційної діяльності.

Доходи від іншої операційної діяльності підприємства, як видно з таблиці 2.6, щорічно зменшуються. Якщо припустити продовження цієї тенденції у майбутньому, то за економіко-статистичним методом: формули (3.1) та (3.2) – сума цих доходів складе:

$$\text{TRc} = \sqrt[2]{\frac{3940}{6576}} * 100 = 77,4\%,$$

$$\text{ЮД}_{2022} = 3940 * 77,4 / 100 = 3050 \text{ тис.грн.}$$

Планову суму можливого комерційного доходу можна визначити факторно-аналітичним методом за формулою:

$$\text{КД}_{2021} = \text{ЧД}_{2022} * \text{РКД}_{2022} / 100, \quad (3.7)$$

де РКД_{2022} – плановий рівень комерційного доходу від реалізації товарів та послуг.

Результати розрахунку планового комерційного доходу підприємства можна побачити в табл. 3.4.

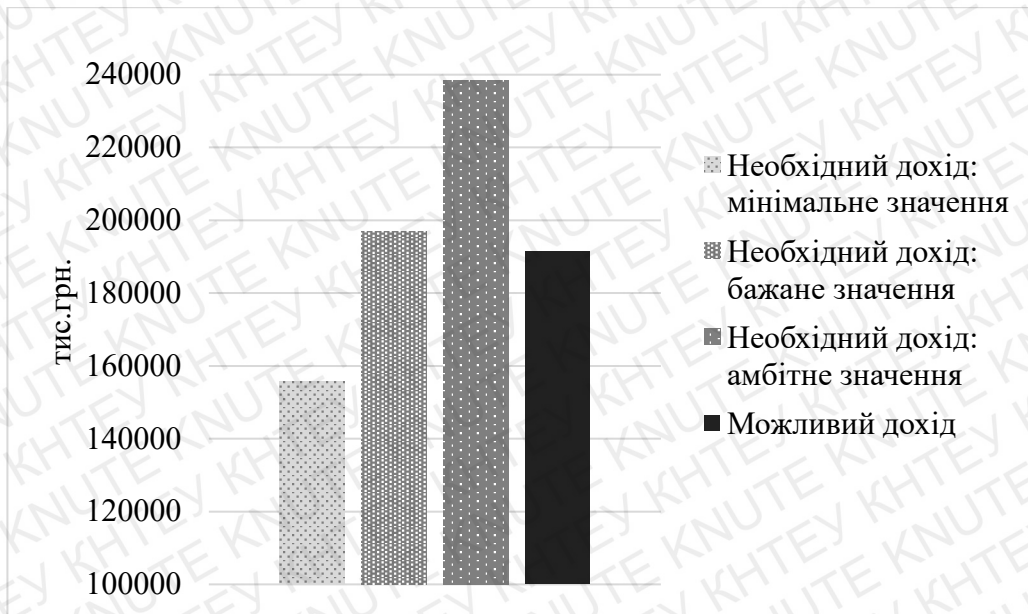
Таблиця 3.4

Комерційний дохід ТОВ «ВІДІ Автострада» у 2022 році

Показники	2019	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації товарів та послуг, тис.грн.	890897	1287025	1436765	1724549
Комерційний дохід, тис. грн.	64361	117270	143937	188399
Рівень комерційного доходу, %	7,2	9,1	10,0	10,9

Отже, загальна сума можливого доходу від операційної діяльності у 2022 році складе: $188399 + 3050 = 191449$ тис.грн.

Порівняти можливий дохід від операційної діяльності ТОВ «ВІДІ Автострада» із різними варіантами його необхідного доходу дозволяє рисунок 3.1.



*Рис. 3.1. Співвідношення необхідного та можливого доходу
ТОВ «ВІДІ Автострада» у 2022 році*

Як видно з рис. 3.1, у 2022 році за умови збереження тенденцій минулих років можливий дохід ТОВ «ВІДІ Автострада» наближається до бажаного значення необхідного доходу, але не досягає його. У зв'язку з цим для забезпечення досягнення бажаного необхідного доходу, а можливо і амбітного його варіанту, необхідно обґрунтувати засоби та інструменти підвищення операційних доходів.

Засоби та інструменти підвищення доходів від операційної діяльності підприємства характеризують виявлені можливості кількісного та якісного їх росту, які проявляються в невикористаних або нерационально використаних виробничих факторах, посиленні дії позитивних та нейтралізації негативних факторів, що визначають обсяг та рівень цих доходів.

Основними джерелами резервів підвищення суми доходів від операційної діяльності є:

- збільшення обсягу реалізації товарів та наданих послуг;
- збільшення середніх торговельних націнок.

Для визначення резервів зростання доходів за рахунок резервів збільшення обсягу реалізації товарів необхідно виявлений раніше резерв росту товарообороту помножити на запланований рівень комерційного доходу:

$$P \uparrow \text{КДо} = \uparrow \text{ЧД} * \text{РКДпл}, \quad (3.8)$$

де $P \uparrow \text{КДо}$ – це резерв росту комерційного доходу за рахунок збільшення обсягів діяльності;

$\uparrow \text{ЧД}$ – це виявлений резерв росту чистого доходу;

РКДпл – плановий рівень комерційного доходу.

Серед засобів зростання обсягів діяльності слід виділити інтенсифікацію маркетингової діяльності. Головними інструментами цієї інтенсифікації повинні стати:

- створення 3D автосалону з використанням VR-технологій;
- розробка онлайн тест-драйву;
- запрошення на тест-драйв відомих блогерів;
- створення сервісу безконтактних продажів.

Оскільки віртуалізація бізнесу стає модним трендом у зв'язку з коронавірусними обмеженнями, то цей напрям підвищення доходів може забезпечити зростання обсягів реалізації додатково на 5%.

Ще одним засобом збільшення обсягів реалізації автомобілів саме у 2022 році є популяризація послуги TRADE-IN (обмін автомобіля). Саме у 2022 році закінчується строк пільгових умов розмитнення раніше ввезених в Україну автомобілів (так звані авто на іноземних номерах). Не всі власники таких автомобілів бажають цим займатися, а тому ТОВ «ВІДІ Автострада» може запропонувати можливість обміну такого авто (із доплатою) на новий автомобіль. Враховуючи низький рівень платоспроможності більшості власників подібних транспортних засобів великого збільшення обсягів реалізації очікувати не слід. На нашу думку цей захід може забезпечити збільшення обсягів діяльності на 2 %.

Що стосується такого напрямку підвищення доходів, як зростання середнього рівня торговельних надбавок, то його вплив на обсяг комерційного доходу підприємства можна визначити так:

$$P \uparrow \text{КДр} = \uparrow \text{РКД} * \text{ЧДпл}, \quad (3.9)$$

де $P \uparrow \text{КДр}$ – це резерв росту комерційного доходу за рахунок збільшення середнього рівня торговельних надбавок;

$\uparrow \text{РКД}$ – це виявлений резерв збільшення середнього рівня торговельних надбавок;

ЧДпл – плановий обсяг чистого доходу підприємства.

Розвиток авторинку України у карантинних 2020-2022 роках показав, що єдиним сегментом, який не зазнав втрат, а навіть показав зростання був продаж автомобілів преміум класу. Зростання цього сегменту пов'язують з появою «нової» еліти в Україні після президентських виборів, ці люди формують свій новий статус і вартість автомобіля для них наразі не є визначальним фактором вибору авто.

Також збільшився продаж кросоверів. Кросовером №1 в Україні по продажам став Toyota RAV4, що дозволяє використання стратегії збирання вершків підприємству в цьому сегменті ринку.

Враховуючи частку автомобілів цих сегментів, яка складає близько 60%, частку доходів від реалізації автомобілів, яка досягає 86%, та можливість збільшення для цих авто рівня комерційного доходу на 2%, як це було у 2020 році, збільшення комерційного доходу підприємства складе $0,6*0,86*0,02*100=1\%$.

Підсумувати можливості збільшення доходів від операційної діяльності дозволяє табл. 3.5. Як видно з цієї таблиці, за рахунок запропонованих заходів та інструментів ТОВ «ВІДІ Автострада» має можливість збільшити доходи від операційної діяльності на 15072 тис. грн.

Таблиця 3.5

**Результативність заходів підвищення доходів від операційної діяльності
ТОВ «ВІДІ Автострада» у 2022 році**

Заходи	Збільшення доходів, тис.грн.
Діджиталізація маркетингу	9420
Популяризація послуги TRADE-IN	3768
Оптимізація цінової політики	1884
Разом	15072

Як видно з табл. 3.5, найбільш перспективним джерелом збільшення доходів від операційної діяльності є діджиталізація маркетингу.

Отже, запропонований в роботі багатокритеріальний підхід до оцінки достатності доходів від операційної діяльності ТОВ «ВІДІ Автострада» у плановому періоді дозволяє більш комплексно підходити до управління цим основним показником діяльності підприємства.

Розроблений план доходів свідчить, що досліджуване підприємства може досягти бажаних показників ефективності діяльності, а запропоновані заходи дозволяють збільшити доходи підприємства на 15072 тис. грн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Під управлінням доходами від операційної діяльності підприємства необхідно розуміти цілеспрямований, систематичний управлінський процес, який включає в себе облік, аналіз планування та контроль за доходами з метою забезпечення оптимальної їх структури та цільової доходності підприємства в операційній діяльності.

Модель управління доходами від операційної діяльності підприємства включає наступні етапи: формування інформаційного забезпечення управління операційними доходами; аналіз показників доходів від операційної діяльності підприємства; здійснення аналізу управління доходами від операційної діяльності; визначення основних резервів зростання доходності операційної діяльності підприємства; розроблення заходів щодо підвищення доходності операційної діяльності та планування постійної їх реалізації; моніторинг та контроль за реалізацією рішень щодо доходності операційної діяльності підприємства, а також їх результативністю.

Реалізація розглянутого алгоритму побудови системи управління доходами від операційної діяльності підприємства сприятиме розвитку його економічного потенціалу у стратегічному аспекті та максимізації результатів і мінімізації ризиків здійснення підприємницької діяльності.

Емпіричною базою дослідження є діяльність ТОВ «ВІДІ Автострада» яке є частиною групи пов'язаних осіб «ВІДІ Груп» (групи юридичних осіб під спільним контролем Джуринського В.О. та Джуринського О.О.).

ТОВ «ВІДІ Автострада» - один з найбільших операторів ринку легкових автомобілів, є офіційний дилером Toyota.

Проведений в роботі аналіз основних показників діяльності підприємства показав, що накопичені у минулі роки борги технічно поставили компанію на межу банкрутства, проте це було, швидше за все, лише наслідком дій щодо захисту активів від рейдерських атак та здійснення податкової оптимізації. Покращення правового поля в останні роки, дерегуляція бізнесу з

боку держави та робота над покращенням свого іміджу з боку власників компанії призвело до суттєвого покращення її фінансового стану, який у 2021 році залишався ще незадовільним, проте із збереженням темпів покращення у 2019-2021 роках компанія за 2-3 роки може стати фінансово стабільною. При цьому ТОВ «ВІДІ Автострада», незважаючи на карантинні обмеження 2020-2021 років продовжує розвиватися, ознаками чого є збільшення чисельності працівників, що працюють в компанії, та їх продуктивності праці.

Аналіз доходів від операційної діяльності досліджуваного підприємства показав, що їх розвиток має позитивну тенденцію навіть в умовах карантинних обмежень, що свідчить про ефективність системи управління ними в компанії.

Так, операційна діяльність підприємства забезпечує до 98% усіх доходів. В свою чергу у складі доходів від операційної діяльності компанії до 97% складає комерційний дохід, сума якого щороку збільшується, хоча у 2021 році це збільшення суттєво уповільнилося.

Сума інших операційних доходів щороку зменшувалась на 21-24%.

Збільшення комерційного доходу компанії було зумовлено як збільшенням обсягів діяльності, так і середньої торговельної надбавки. Збільшення рівня комерційного доходу при збільшенні суми чистого доходу від реалізації є свідченням ефективної цінової політики компанії.

Чистий дохід від реалізації товарів та послуг ТОВ «ВІДІ Автострада» він формується з трьох джерел:

- доходів від реалізації автомобілів;
- доходів від реалізації запасних частин та аксесуарів;
- доходів від надання послуг (головним чином – технічного обслуговування та ремонту).

Найбільш вагомим джерелом (до 86%) чистого доходу від реалізації ТОВ «ВІДІ Автострада» є реалізація автомобілів. У 2020 році зростання реалізації автомобілів у вартісному вираженні склало 47%, що було обумовлено із сприятливим курсом гривні до долара, стабільністю розвитку економіки України, збільшенням доходів населення. У 2021 році зростання

доходів з цього джерела уповільнилося до 11%, що приблизно покриває вплив на доходи факторів девальвації гривні та інфляції. Загалом можна зазначити, що у фізичному вимірі обсяги реалізації автомобілів майже не зросли. При цьому сегмент легкових авто в цей рік загалом зменшився, а утримати свої позиції компанії вдалося переважно за рахунок сегменту комерційних та преміум автомобілів.

Оцінка достатності формування доходів від операційної діяльності дозволяє зробити висновок, що ТОВ «ВІДІ Автострада» виконує вимоги самоокупності та самофінансування свого розвитку. Так, одним з напрямів використання операційних доходів ТОВ «ВІДІ Автострада» було формування операційного прибутку, сума якого щороку збільшується, особливо у 2020 році (в 2,84 рази). В підсумку частка операційного прибутку в операційних доходах компанії коливалася в межах 26-42%. Це робить напрям формування операційного прибутку одним з пріоритетних в компанії і свідчить про ефективність системи управління доходами від операційної діяльності ТОВ «ВІДІ Автострада».

При вдосконаленні методів управління доходами від операційної діяльності ТОВ «ВІДІ Автострада» в роботі було запропоновано багатокритеріальний підхід до оцінки достатності доходів від операційної діяльності у плановому періоді, який дозволяє більш комплексно підходити до управління цим основним показником діяльності підприємства. При цьому було запропоновано три критерії достатності: мінімальний (виходить з цілі необхідності досягнення середньогалузевої рентабельності); бажаного (виходить з цілі необхідності досягнення найкращої рентабельності діяльності); амбітний (виходить з цілі необхідності досягнення не від'ємного власного капіталу).

Розроблений план доходів свідчить, що досліджуване підприємство може досягти бажаних показників ефективності діяльності, а запропоновані заходи дозволяють збільшити доходи підприємства на 15072 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева Г.І. Економічний аналіз: навч.-метод. посібник./ Г.І. Андреева. - Київ : Знання, 2011. - 263 с.
2. Беззубко Б. І. Операційний менеджмент : навч.-метод. посіб. для самост. роботи студентів / Б. І.Беззубко, І. В. Точонов. - Харків : ПромАрт, 2020. - 103 с.
3. Березін О.В. Економіка підприємства: навч. посібник / О.В.Березін, Л.М.Березіна, Н.В.Бутенко . - Київ : Знання, 2009. - 390 с.
4. Бланк І. О. Управління фінансами підприємств : підручник / І. О. Бланк, Г. В. Ситник, В. С. Андрієць ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - 2-ге вид., перероб. і допов. - Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. - 791 с.
5. Блонська В.І. Стратегія управління доходами торговельного підприємства в умовах розвитку ринкових відносин / В.І. Блонська //Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.- техн. праць. Львів : РВВ НЛТУ України, 2008. – Вип. 18.6. - С . 117–123.
6. Височин І. В. Економіка підприємства торгівлі (у схемах та таблицях) : навч. посіб / І. В.Височин, Н.М. Новікова, І.М. Вавдійчик. - Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. - 427 с.
7. Герасимович А. М. Принципи управління доходами в діяльності організації / А. М. Герасимович, І. М. Парасій-Вергуненко // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону: науковий збірник Прикарпатського національного університету. Івано-Франківськ, 2010. – Вип. 6, Т. 1.
8. Голубева Т.С. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства / Т.С. Голубева, І.В. Колос // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 5. – С. 66-71.
9. Гончарук А.Г. Методологические основы оценки и управления эффективностью предприятия: монографія./ А.Г. Гончарук. - Одесса : Астропринт, 2012. - 287 с.

10. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 №436-IV. Дата оновлення: 15.07.2021. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 23.10.2021).
11. Драган О. Операційний менеджмент: навч. посіб. / О. Драган. - Київ: НАКККиМ, 2015. - 210 с.
12. Економіка і фінанси підприємства : навч. посіб. / І. М. Метошоп та ін. ; за заг. ред. І. М. Метошоп ; Івано-Франків. нац. техн. ун-т нафти і газу, Каф. приклад. економіки, Каф. фінансів. - Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2020. - 490 с.
13. Економіка підприємства : навч. посіб. / Н. М. Колпаченко та ін. - Харків : Діса плюс, 2019. - 277 с.
14. Економіка і бізнес : підручник / Мельник Л. Г. [та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. Г. Мельника, д-ра екон. наук, проф. О. І. Карінцевої. - Суми : Університетська книга, 2021. - 315 с.
15. Економіка та організація підприємницької діяльності : навч. посіб. / Н. В. Сментина та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук Н. В. Сментини ; Одес. нац. екон. ун-т. - Київ : Гуляєва В. М., 2019. - 320 с.
16. Економіка та управління підприємствами: теорія, практика, перспективи розвитку : колект. монографія / К. С. Жадько та ін.; Центр фінанс.-екон. наук. дослідж. - Полтава : Астроя, 2021. - 188 с.
17. Економічний аналіз: теорія і практика : навч.-метод. посіб. / А. В. Рибчук [та ін.]. - Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. - 219 с.
18. Економічний інструментарій в управлінні промисловим підприємством: теоретичні та методологічні аспекти : монографія / І. Й. Яремко та ін. ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Львів : Растр-7, 2020. - 239 с.
19. Кіндрацька Г.І. Економічний аналіз: підручник / Г.І. Кіндрацька, М.С. Білик, А.Г. Загородній – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2008. – 487 с.

20. Коваль А. І. Стратегія і тактика управління доходами і витратами на підприємстві. Strategy and Tactics of Revenue and Costs Management at the Enterprises. Тернопіль, 2017. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/18067/1/Коваль.pdf> (дата звернення: 15.06.2021).
21. Ковальчук Т. М., Вергун А. І. Аналіз фінансового стану: теорія, методика, організація : монографія / Т. М. Ковальчук, А. І. Вергун. - Чернівці : ЧНУ : Рута, 2020. - 175 с.
22. Кожанова Є.П. Економічний аналіз: навч. посіб. / Є.П. Кожанова, І.П. Отенко, Т.М. Серікова, П.М. Куліков – 3-є вид., допр. і доп. – Х.: ВД „ІНЖЕК”, 2019. – 344 с.
23. Козаченко А. В. Корпоративное управление: учебник / А. В. Козаченко, А. Э. Воронкова. - Київ : Лібра, 2011. - 368 с.
24. Куцик В. І. Економіка і управління підприємствами у схемах і таблицях : навч. посіб./ В. І. Куцик, О. І. Кліпкова. - Львів : Вид-во Львів. торг.-екон. ун-ту, 2020. - 315 с.
25. Лисак О. І. Економіка підприємства : навч. посіб. / О. І.Лисак, Л. О. Андреева, Л. О. Болтянська; Тавр. держ. агротехнол. ун-т ім. Дмитра Моторного. - Мелітополь : Люкс, 2020. - 272 с.
26. Лисянська О. О. Деякі аспекти управління доходами та витратами банку. / О.О. Лисянська //Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. - 2011. - № 22. С. 99–104.
27. Мазур Н. А. Економіка торговельного підприємства : навч. посіб. / Н. А. Мазур, І. В. Семенець, І. А. Лопашук ; Кам'янець-Поділ. нац. ун-т ім. Івана Огієнка. - Чернівці : ЧНУ : Рута, 2020. - 190 с.
28. Маркіна І. А., Вороніна В.Л. Управління прибутком торговельних підприємств : монографія / І. А. Маркіна, В.Л. Вороніна - Полтава : Астроя, 2018. - 67 с.
29. Методика экономического анализа : учеб. пособие для студентов экон. спец. / А. В. Череп и др. - Алматы : Фортуна Полиграф, 2019. - 329 с.

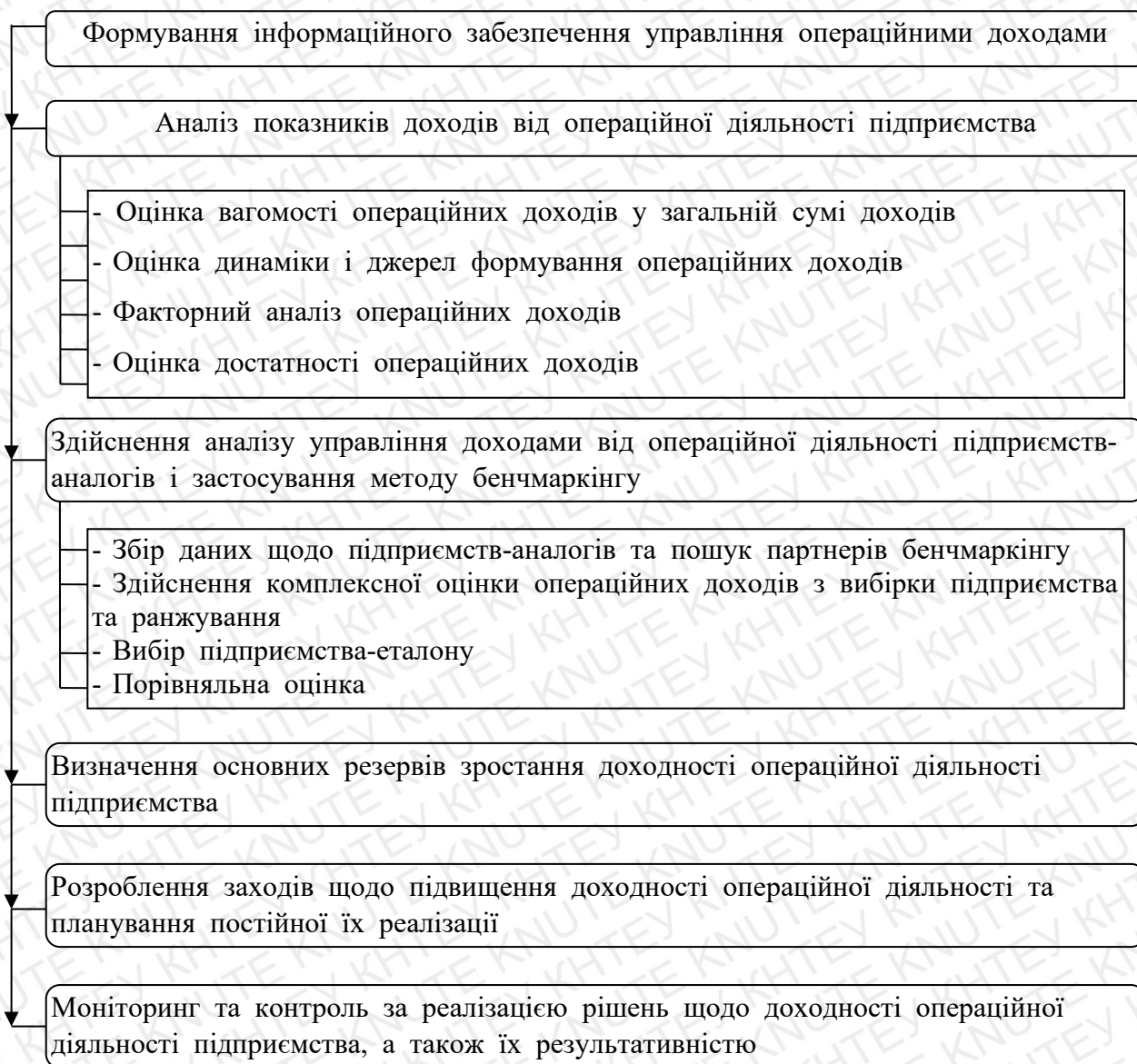
30. Мних Є.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: підручник / Є.В. Мних. – К.: КНТЕУ, 2008. – 513 с.
31. Мулик Т. О. Методичні підходи до аналітичного забезпечення управління доходами / Т.О. Мулик // *Агросвіт*. - 2020. - № 6. - . 77-86.
32. Нагорна І. В., Морозов О. І. Резерви підвищення ефективності управління доходами підприємства / І. В. Нагорна, О. І. Морозов // *Ефективна економіка*. 2019. № 11. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_11_42 (дата звернення 03.06.2021).
33. Науково-методичні засади підприємництва та бізнес-планування : навч. посіб. / Б. Глінковська-Краузе та ін. ; за заг. ред. А. М. Колосова і В. А. Чеботарьова ; ДЗ "Луган. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка", Каф. економіки, маркетингу та підприємництва, Центр н.-д. співробітництва Польща - Україна. - Старобільськ : Луган. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка, 2019. – 273 с.
34. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. Дата оновлення: 09.07.2021. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (дата звернення: 23.10.2021).
35. Основи економічного аналізу : навч.-метод. посіб. для студентів екон. спец., магістрів, аспірантів, викл. / В. М. Микитюк та ін.; ред. В. М. Микитюк ; Житомир. нац. агрокол. ун-т. - Житомир : Рута, 2018. - 439 с.
36. Панченко М. О., Трубаєва А. О. Стратегічні підходи до управління доходами підприємства / М. О. Панченко, А. О. Трубаєва // *Економіка. Фінанси. Право*. - 2020. - № 5(1). - С. 37-40.
37. Петруня Ю. Є. Основи економічної теорії (для управлінців) : навч. посіб./ Ю. Є. Петруня, В. Ю. Петруня, Н. С. Ковтун - Дніпро : Ун-т мит. справи та фінансів, 2021. - 130 с.
38. Петряєва З.Ф. Організація і методика економічного аналізу: навч. посіб. / З.Ф. Петряєва, Г.Г. Хмеленко - Харків : ХНЕУ, 2013. - 240 с.

39. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 №2755-IV. Дата оновлення: 01.08.2021. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 23.10.2021).
40. Полянко В.В. Основи підприємництва [Текст] : навч. посібник / В. В. Полянко, А. В. Круглянко. - К. : Дакор : КНТ, 2008. - 176 с.
41. Прикладна економіка в бізнес-адмініструванні та підприємстві = Applied economics of business administration and entrepreneurship : навч. посіб. / Красовська Ю. В. та ін. ; Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. - Рівне : НУВГП, 2020. - 318 с.
42. Сооляттэ А. Разработка показателей операционной эффективности [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.lobanov-logist.ru/library/352/56970/> (дата звернення 15.06.2021).
43. Теоретичні та прикладні проблеми забезпечення економічного розвитку промислових підприємств : монографія / Є. А. Бельтюков та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф., заслуж. діяча науки і техніки України Є. А. Бельтюкова, канд. екон. наук, доц. Л. А. Некрасової. - Одеса : Екологія, 2019. - 359 с.
44. Ткаченко Т.П. Управління доходами на підприємстві / Т.П. Ткаченко, С.О. Тульчинська, Д.В. Бойчук // Ефективна економіка. 2018. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/152.pdf (дата звернення: 15.06.2021).
45. Тридід О.М. Принципи та підходи до управління доходами підприємств / О.М. Тридід // БізнесІнформ. – 2012. – №9. – С.209-211.
46. Управління формуванням бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. / Остапчук Т. П. та ін. ; Держ. ун-т "Житомир. політехніка". - Житомир : Рута, 2020. - 267 с.
47. Усе про облік доходів і витрат : класифікація доходів і витрат; порядок визначення та відображення доходів і витрат у бухгалтер. обліку; правила

- податк. обліку витрат на основ. засоби, штрафи, роялті, відсотки та ін. :
практ. керівництво. - Дніпро : Баланс-Клуб, 2018. - 126 с.
48. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / уклад. Н. Л. Марусяк ; Чернівецьк. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. - Чернівці : ЧНУ : Рута, 2020. - 171 с.
49. Фінансовий менеджмент : підручник / Поддєрьогін А.М. та ін. ; за ред. А.М. Поддєрьогіна. - Київ : КНЕУ, 2017. - 534 с.
50. Цірук К.А. Визначення доходів за П(С)БО 15 та МСБО 18: порівняльна характеристика / К.А. Цірук // Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність : матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 27 грудня 2017 р. - Харків, 2017. - С. 107-110.
51. Швабій К.І. Дохід як об'єкт оподаткування / К.І. Швабій // Науковий вісник Національної академії державної податкової служби України. – Сер.: Економіка, право. – 2009. – № 4 (47). – С. 105-112.
52. Шмиголь Н. М. Принципи управління доходами в діяльності організації / Н. М. Шмиголь // Науковий збірник Прикарпатського національного університету «Актуальні проблеми розвитку економіки регіону». – Івано-Франківськ : Видавництво Прикарпатського національного університету, 2010. – Вип. 6., Т. 1. – С. 166-170.
53. Шмиголь Н.М. Економічна суть доходів та доходності в системі управління підприємством / Н.М. Шмиголь // Держава та регіон : наук.-виробн. журнал. – Сер.: Економіка та підприємництво. – Запоріжжя : Вид-во Класичного приватного університету. – 2009. – № 7. – С. 221-225.
54. Щербюк А. Разреши себе продавать! / А. Щербюк - Киев : Кравченко Я. О. [изд.], 2019. - 75 с.
55. Яркіна Н.М. Економіка підприємства / Н.М. Яркіна - Київ : Ліра-К, 2020. - 596 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Модель управління доходами від операційної діяльності підприємства

Рекомендації щодо умов застосування окремих методів планування операційних доходів підприємства [40]

Назва методів планування доходів	Види доходів, що плануються цим методом	Умови застосування окремих методів планування
1. Метод прямого розрахунку	Доходи від реалізації провідних продуктів, інші операційні доходи	Наявність необхідної первинної інформації, що має бути покладена в основу розрахунків
2. Економіко-статистичний метод	Всі види операційних доходів	Використовується як допоміжний і лише на короткий плановий період
3. Факторно-аналітичний метод	Всі види операційних доходів	На підприємствах із стабільною структурою реалізації і визначеною в узагальнюючих показниках ціновою політикою
4. Балансовий метод	Доходи від реалізації	Для підприємств з відносно вузькою номенклатурою та асортиментом, які мають сталі господарські зв'язки з партнерами і працюють на основі довгострокових контрактів з ними
5. Нормативний метод	Необхідний дохід	Наявність розроблених нормативів щодо доходності інвестицій в нову продукцію
6. Метод розрахунків на основі цільового прибутку	Цільовий дохід	За сприятливими зовнішніми умовами господарської діяльності
7. Економіко-математичний метод	Всі види операційних доходів	На великих підприємствах за умов високої кваліфікації виконавців і наявності необхідної інформації

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ТОВ «ВІДІ АВТОСТРАДА» за 2019-2020 рр.

ТОВ «ВІДІ Автострада»
 ЄДРПОУ 31607302
 вул. Велика Кільцева, 56,
 с. Софіївська Борщагівка,
 Кірово-Святославинський р-н,
 Київська обл., 06131, Україна
 +38(044)50-353-50
www.toyota-ua.com



ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН

Показники	Примітки	на 31.12.2020	на 31.12.2019
Нематеріальні активи	7	74	193
Основні засоби	6	15 500	16 794
Актив з правом використання	6	24 566	16 437
Інвестиції в статутний капітал інших підприємств	8	2 835	5 299
Необоротні активи всього		42 975	38 723
Оборотні запаси	12,13	22 659	24 615
Поточна дебіторська заборгованість	10,11	38 489	38 609
Дебіторська заборгованість за поточним податком на прибуток	-	20	20
Грошові кошти та їх еквіваленти	9	1 082	418
Оборотні активи всього		62 250	63 662
АКТИВИ ВСЬОГО		105 225	102 385
Статутний капітал	14	4 011	4 011
Інші фонди	14	601	607
Нерозподілений прибуток	-	(71 403)	(110 635)
Капітал всього		(66 791)	(106 017)
Довгостроковий кредит, отриманий від банку	15	34 095	32 350
Довгострокова кредиторська заборгованість	17	2 662	2 636
Довгострокові зобов'язання з оренди	16	23 436	16 360
Довгострокові зобов'язання всього		60 193	51 345
Поточний кредит банку та відсотки за кредитом	15	12 592	23 049
Короткострокова кредиторська заборгованість	17	85 302	125 741
Кредиторська заборгованість за іншими податками	17	4 943	1 714
Поточні зобов'язання з оренди	16	2 680	1 379
Поточні забезпечення гарантійних зобов'язань	20	1 114	751
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з працівниками	17	5 212	4 423
Короткострокові зобов'язання всього		111 823	157 056
Зобов'язання всього		172 016	208 401
КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ		105 225	102 385

Директор
 ТОВ «ВІДІ Автострада»
 «03» серпня 2020 року



О.В. Джуринський

ТОВ «ВІДІ Автострада»
 ЄДРПОУ 31607392
 вул.Велика Кільцева, 56,
 с.Софіївська Борщівка,
 Кірово-Світлошльський р-н,
 Київська обл., 08131, Україна
 +3804460-333-50
www.toyota-ua.com



ЗВІТ ПРО ПРИБУТКИ ТА ЗБИТКИ ТА ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД

Показники	Примітки	Рік, що за закінчився 31 грудня 2020	Рік, що закінчився 31 грудня 2019
Звіт про прибутки та збитки			
Дохід від реалізації товарів, робіт, послуг	22	1 287 025	890 897
Інші операційні доходи	23	4 989	6 576
Доходи операційної діяльності всього		1 292 014	897 473
Собівартість реалізованих товарів, робіт, послуг	24	(1 169 755)	(826 536)
Витрати на маркетинг та управління	24	(53 501)	(40 768)
Інші операційні витрати	24	(16 922)	(11 922)
Витрати операційної діяльності всього		(1 240 178)	(879 226)
Результат від операційної діяльності		51 836	18 247
Інші доходи	23	861	3 424
Інші витрати	24	(237)	-
Фінансові доходи	25	4 584	3
Фінансові витрати	25	(19 109)	(11 993)
Фінансовий результат до оподаткування		37 935	9 681
Витрати за податком на прибуток	21	-	-
Чистий прибуток (збиток)		37 935	9 681
Звіт про інший сукупний дохід			
Інший сукупний дохід, що підлягає рекласифікації		-	-
Інший сукупний дохід, що не підлягає рекласифікації		-	-
Податок на прибуток з іншого сукупного доходу		-	-
Всього сукупного доходу		-	-

Директор
 ТОВ «ВІДІ Автострада»
 «03» серпня 2020 року



О.В. Джурицький

ФІНАНСОВИЙ ПЛАН ТОВ «ВІД АВТОСТРАДА» НА 2021 РІК

ФІНАНСОВИЙ СТАН

Показники	Примітки	на 31.12.2021	на 31.12.2020
Нематеріальні активи	7	23	74
Основні засоби	6	17 030	15 500
Актив з правом використання	6	22 496	24 566
Інвестиції в статутний капітал інших підприємств	8	4 197	2 835
Необоротні активи всього		43 746	42 975
Оборотні запаси	12,13	30 260	22 659
Поточна дебиторська заборгованість	10,11	63 783	38 489
Дебиторська заборгованість за поточним податком на прибуток	-	-	20
Грошові кошти та їх еквіваленти	9	3 493	1 082
Оборотні активи всього		97 536	62 250
АКТИВИ ВСЬОГО		141 282	105 225
Статутний капітал	14	4 011	4 011
Інші фонди	14	580	601
Нерозподілений прибуток	-	(48 713)	(71 403)
Капітал всього		(44 122)	(66 791)
Довгостроковий кредит, отриманий від банку	15	32 735	34 095
Довгострокова кредиторська заборгованість	17	2 985	2 662
Довгострокові зобов'язання з оренди	16	22 206	23 436
Довгострокові зобов'язання всього		57 926	60 193
Поточний кредит банку та відсотки за кредитом	15	13 821	12 592
Короткострокова кредиторська заборгованість	17	94 874	85 302
Кредиторська заборгованість за іншими податками	17	7 403	4 943
Поточні зобов'язання з оренди	16	3 447	2 660
Поточні забезпечення гарантійних зобов'язань	20	607	1 114
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з працівниками	17	7 326	5 212
Короткострокові зобов'язання всього		127 478	111 823
Зобов'язання всього		185 404	172 016
КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ		141 282	105 225

ПРИБУТКИ ТА ЗБИТКИ

Показники	Примітки	Рік, що закінчиться 31 грудня 2021
Звіт про прибутки та збитки		
Дохід від реалізації товарів, робіт, послуг	22	1 436 765
Інші операційні доходи	23	3 940
Доходи операційної діяльності всього		1 440 705
Собівартість реалізованих товарів, робіт, послуг	24	(1 292 828)
Витрати на маркетинг та управління	24	(77 390)
Інші операційні витрати	24	(32 313)
Витрати операційної діяльності всього		(1 402 531)
Результат від операційної діяльності		38 174
Інші доходи	23	2 602
Інші витрати	24	-
Фінансові доходи	25	12
Фінансові витрати	25	(14 251)
Фінансовий результат до оподаткування		26 537
Витрати за податком на прибуток	21	(3 870)
Чистий прибуток (збиток)		22 667