

Київський національний торговельно-економічний університет  
Кафедра економіки та фінансів підприємства

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

### **Управління операційною діяльністю підприємства**

за матеріалами ТОВ «АББ ЛТД», м. Київ

Студента 2 курсу 7 м групи,  
денної форми навчання  
спеціальності 073 «Менеджмент»,  
спеціалізації «Фінансове  
управління»

Сіріка Данііла  
Руслановича

Науковий керівник –  
канд. екон. наук, доцент

Лановська Галина  
Іванівна

Гарант освітньої програми  
д-р екон. наук, проф.

Ситник Ганна  
Вікторівна

Київ 2019

**З М І С Т**

<b>ВСТУП</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА</b>	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «АББ ЛТД»</b>	
2.1. Аналіз динаміки показників операційної діяльності підприємства	11
2.2. Факторний аналіз управління операційною діяльністю підприємства	18
2.3. Оцінка операційної діяльності підприємства	21
<b>РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА</b>	<b>26</b>
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b>	<b>46</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>51</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>57</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Становлення та розвиток підприємств в Україні супроводжується динамічною зміною та переважанням негативного впливу факторів зовнішнього середовища, що обумовлені загостренням конкуренції, зміною ринкових механізмів функціонування зазначених суб'єктів, механізмів оподаткування, ціноутворення, кредитування тощо. Сучасна господарська практика потребує прийняття управлінських рішень щодо управління операційною діяльністю, які використовують як надбання сучасних наукових розробок, так і практичні рекомендації щодо їх реалізації.

Система прийняття управлінських рішень щодо управління операційною діяльністю повинна базуватись на інструментах оперативного і стратегічного планування, бюджетування і контролю. Рівень ефективності операційної діяльності підприємства визначає його життєздатність і можливості його подальшого розвитку в конкурентній боротьбі ринкової економіки. У цьому контексті має надзвичайно важливе значення створення моделі управління операційною діяльністю. За твердженням провідних вчених-економістів саме управління операційною діяльністю стає головним важелем у формуванні стратегії діяльності підприємства для досягнення поставленої цілі та реалізації головної місії підприємства.

Проблема визначення операційної діяльності підприємства та методологія її оцінки здійснена В.Г. Андрійчук, І. В. Бабій, І.О. Бланком, П. І. Белінським, І.М. Вахович, З.В. Герасимчук, В. М. Гриньова, С. Мочерним, Г. І. Капінос, О. В. Короткевич, Л.Л. Ковальською, Д.О. Саричевим, М. Ю. Явдак та іншими вченими.

**Метою випускної кваліфікаційної роботи** є дослідження теоретичних засад та практичних аспектів управління операційною діяльністю підприємства. Поставлена мета зумовила вирішення наступних основних **завдань:**



- обґрунтувати теоретико-методичні засади управління ефективністю операційної діяльності підприємства;
- проаналізувати операційну діяльність підприємства та провести факторний аналіз;
- оцінити ефективність операційної діяльності підприємства;
- запропонувати напрями вдосконалення системи управління операційної діяльності підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процес управління операційною діяльністю.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління операційною діяльністю підприємства.

**Емпіричною базою дослідження** є фінансова звітність підприємства ТОВ «АББ ЛТД». Основним видом діяльності підприємства є оптова торгівля машинами й устаткуванням. Компанія АББ є світовим лідером в області промислових технологій. В штаті компанії понад 135 000 співробітників в ста країнах світу. Бізнес АББ розподілений на п'ять ключових бізнес-напрямків, які в свою чергу діляться на підрозділи залежно від продукції, замовників чи галузей. У 2018 році фінансово-господарська діяльність підприємства ТОВ «АББ ЛТД» характеризувалася такими показниками: чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг – 785046,0 тис. грн., чистий прибуток – 29365 тис. грн.

**Методи дослідження.** Випускна кваліфікаційна робота ґрунтується на використанні загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: методів аналізу та синтезу, методів порівняння, групування, середніх та відносних величин. Зокрема, дослідження теоретико-методичних засад управління операційною діяльністю здійснювалось із застосуванням методів порівняльного аналізу, синтезу, наукової абстракції, індукції та дедукції. Системний підхід використаний при побудові системи показників оцінювання економічної ефективності операційної діяльності підприємства. В процесі дослідження основних показників операційної діяльності

підприємства широко використовувалися метод рядів динаміки, метод порівняння та групування. Оцінка факторів, що впливали на ефективність операційної діяльності підприємства, проведена за допомогою таких статистичних методів як порівняння, середніх величин, індексного. Висновки сформульовано на засадах методів системного аналізу та наукової абстракції.

**Інформаційну базу дослідження** склали законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених за темою дослідження, довідково-нормативні матеріали, дані бухгалтерського та управлінського обліку, законодавчі акти, підручники, наукові публікації з обраної тематики, фінансова звітність підприємства-об'єкту дослідження.

**Публікації результатів випускної кваліфікаційної роботи.** За результатами проведеного дослідження опубліковано наукову статтю на тему «Методи управління операційною діяльністю підприємства», яка увійшла у збірник наукових статей студентів КНТЕУ «Економіка і фінанси підприємства» (Сірік Д. Методи управління операційною діяльністю підприємства // Економіка і фінанси підприємства : зб. наук. ст. студ. денної форми навчання / відп. ред. Г.В. Блакита. - Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. - Ч. 2. С.51-55).

**Практичне значення одержаних результатів** проведеного дослідження спрямоване на зростання ефективності управління операційною діяльністю ТОВ «АББ ЛТД».

**Структура випускної кваліфікаційної роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Робота викладена на 50 сторінках комп'ютерного тексту, містить 27 таблиць, 3 рисунка, 2 додатки. Список використаних джерел налічує 55 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ

#### УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються та потребують розроблення нових наукових підходів до управління підприємствами. В сформованих умовах бізнесу традиційні методи управління підприємством мало підходять у швидкозмінному конкурентному середовищі на зовнішньому та внутрішньому ринках. За таких умов, особливого значення набуває потреба у розробці якісно нових та науково обґрунтованих рішень що стосуються управління операційною діяльністю підприємств.

У відповідності до НП(С)БО №1 під «операційною діяльністю» прийнято вважати основну діяльність підприємства, яка пов'язана з виробництвом і реалізацією продукції (робіт, послуг), забезпечує основну частку доходу і є головною метою створення підприємства [31].

За визначенням П. І. Белінського «операційна діяльність – це діяльність, що приносить дохід компанії і не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю. Величина грошових потоків, що утворилася в результаті операційної діяльності, являє собою ключовий індикатор достатності грошових коштів для погашення зобов'язань, підтримання продуктивності компанії, виплати дивідендів та інвестування коштів без залучення зовнішніх джерел фінансування» [3].

Л.А. Алексеєнко та В.М. Олексієнко визначають операційну діяльність як «основний вид діяльності підприємства, з метою здійснення якого воно було створене» [12].

Г. Капінос та І. Бабій стверджують, що операційна діяльність це «діяльність, яка здійснюється в межах операційної системи з метою



створення будь-якої корисності через перетворення входів (ресурсів усіх видів) у виходи (готові продукти та послуги)» [14].

О. В. Короткевич визначає операціну діяльність, як «основну діяльність, яка пов'язана з виробництвом або реалізацією продукції (товарів, послуг), що є визначною метою створення підприємства та забезпечує основну частину його доходу» [19].

На думку В.М. Гриньової «процес управління операційною діяльністю складається з чотирьох взаємозв'язаних функцій: планування, організації, мотивації та контролю. Змістовність кожної функції управління визначена специфікою завдань, виконуваних у рамках здійснення даної функції» [10].

Водночас актуальним залишається розроблення методологічного підходу до удосконалення організаційно-економічного механізму управління операційною діяльністю підприємства. Алгоритм побудови системи управління операційною діяльністю підприємства наведено на рис. 1.1.

— Аналіз показників ефективності операційної діяльності підприємства

— Здійснення аналізу ефективності операційної діяльності підприємств-аналогів і застосування методу бенчмаркінгу

— Визначення основних резервів зростання ефективності операційної діяльності підприємства

— Розроблення заходів щодо підвищення ефективності операційної діяльності підприємства торгівлі та планування поетапної їх реалізації

— Моніторинг та контроль за реалізацією рішень щодо ефективності операційної діяльності підприємства, а також їх результативністю

Рис. 1.1. Алгоритм побудови системи управління операційною діяльністю підприємства

Реалізація розглянутого алгоритму побудови системи управління операційною діяльністю підприємства сприятиме розвитку його

економічного потенціалу у стратегічному аспекті та максимізації результатів і мінімізації ризиків її здійснення. Циклічна модель управління операційною діяльністю підприємства представлена на рис.1.2.



Рис.1.2. Циклічна модель управління операційною діяльністю підприємства [45]



Важливе значення має розробка та практичне впровадження в діяльність підприємства моделі управління операційною діяльністю, раціональне формування котрої б сприяло стійкості його функціонування та швидкій адаптації до конкурентних умов господарювання.

Система інформаційного забезпечення управління операційною діяльністю визначається галузевою приналежністю підприємства. Вихідною базою для управління операційною діяльністю є система фінансових показників.

На нашу думку, до основних методів управління операційною діяльністю слід віднести: стратегічний аналіз ринкових можливостей підприємства та обґрунтування конкурентної, цінової, асортиментної та збутової стратегій; аналіз основних бізнес-процесів; аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства; аналіз витрат підприємства. При проведенні стратегічного аналізу ринкових можливостей підприємства важливе місце відводиться маржинальному аналізу (CVP-аналізу), на основі якого здійснюється обґрунтування обсягів виробництва та цінової політики, складання бюджетів постійних та змінних витрат.

За твердженням [46] «управління ефективністю операційної діяльності можна визначити як поліфункціональний багаторівневий циклічний процес, спрямований на вдосконалення операційної діяльності та покращення її результатів, що ґрунтується на спеціальній системі методів, організаційному навчанні, розвитку відносин зі стейкхолдерами».

Застосування SWOT-аналізу в якості інструменту управління операційною діяльністю дозволяє отримати достовірні дані про можливості підприємства і загрози просування на ринку товарів та послуг. Для досягнення цієї мети в процесі застосування SWOT-аналізу вирішуються наступні завдання: виявляються маркетингові можливості, які відповідають наявним ресурсам підприємства; визначаються маркетингові загрози і розробляються заходи щодо зменшення їх впливу; виявляються сильні сторони

підприємства, які порівнюються з ринковими можливостями; визначаються слабкі сторони підприємства та розробляються стратегічні напрями їх посилення; виявляються конкурентні переваги підприємства та формуються його стратегічні пріоритети.

Для проведення SWOT-аналізу на підприємстві необхідно створити відповідне інформаційне забезпечення, яке повинно включати: базу даних; методи та моделі, необхідні для SWOT-аналізу. Методика SWOT-аналізу базується на підході, який дає змогу досліджувати зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства одночасно. Використання цієї методики дає змогу виявити сильні і слабкі сторони діяльності підприємства, а також загрози та можливості, які повинні бути враховані в процесі розробки стратегії діяльності підприємства [50].

На фінансовий результат від операційної діяльності підприємства найбільший вплив мають такі фактори: витрати, ціна, обсяг і структуру реалізованої продукції. Найбільш зручним способом визначення взаємозв'язку між цими факторами є методика аналізу співвідношень «витрати – обсяг – прибуток» (або CVP-аналіз; «Cost – Volume – Profit»). Цей вид аналізу вважається одним із найбільш ефективних засобів планування і прогнозування діяльності підприємства. Він дозволяє визначити оптимальні пропорції між змінними і постійними витратами; оптимальні пропорції між ціною і обсягами реалізації продукції; визначити достатній запас фінансової міцності; обґрунтувати рекомендації по оптимальним обсягам реалізації продукції підприємства [50].

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «АББ ЛТД»

#### 2.1. Аналіз динаміки показників операційної діяльності підприємства

Випускна кваліфікаційна робота базується на матеріалах підприємства, основним видом діяльності якого є оптова торгівля машинами й устаткуванням. На першому етапі дослідження необхідно визначити рівень та динаміку доходів підприємства в розрізі їх джерел впродовж 2016-2018 рр. за даними «Звіту про фінансові результати» за відповідні роки (табл. 2.1).

*Таблиця 2.1*

#### Динаміка обсягу операційних доходів ТОВ «АББ ЛТД» у 2016-2018 рр.

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Ланцюгове абсолютне відхилення, тис.грн.		Ланцюговий темп зміни, %	
				2016 рік	2017 рік	2016 рік	2017 рік
Чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг	576723,0	605425,0	785046,0	28702,0	179621,0	105,0	129,7
Інші операційні доходи	17949,0	8330,0	16322,0	-9619,0	7992,0	46,4	195,9
<b>Усього операційних доходів підприємства</b>	<b>594672,0</b>	<b>613755,0</b>	<b>801368,0</b>	<b>19083,0</b>	<b>187613,0</b>	<b>103,2</b>	<b>130,6</b>

Аналізуючи дані табл. 2.1, можна зазначити, що доходи підприємства протягом 2016-2018 років склалися з: чистого доходу від реалізації товарів, робіт, послуг та інших операційних доходів. Сукупний обсяг доходів від операційної діяльності підприємства впродовж досліджуваного періоду мав



стійку тенденцію до зростання – за досліджуваний період він збільшився з 594672 тис.грн. в 2016 р. до 801368 тис.грн. в 2018 році (на 206696 тис.грн), темп зміни відносно базисного періоду становить 134,8%. У 2017 р. в порівнянні із 2016 р. обсяг доходів від операційної діяльності збільшився на 19083 тис. грн. або на 3,2%, в 2018 р. порівняно із 2017 р. – ще на 187613 тис. грн. або на 30,6%. Збільшення обсягу сукупного доходу від операційної діяльності за досліджуваний період відбулося за рахунок збільшення обсягу чистого доходу від реалізації товарів, робіт, послуг. При цьому, обсяги інших операційних доходів поступово зростали - з 17949 тис. грн. в 2016 р. до 16322 тис. грн. в 2018 р.

Більш наочно динаміка складових сукупного доходу підприємства протягом 2016-2018 років наведена на рис. 2.1.

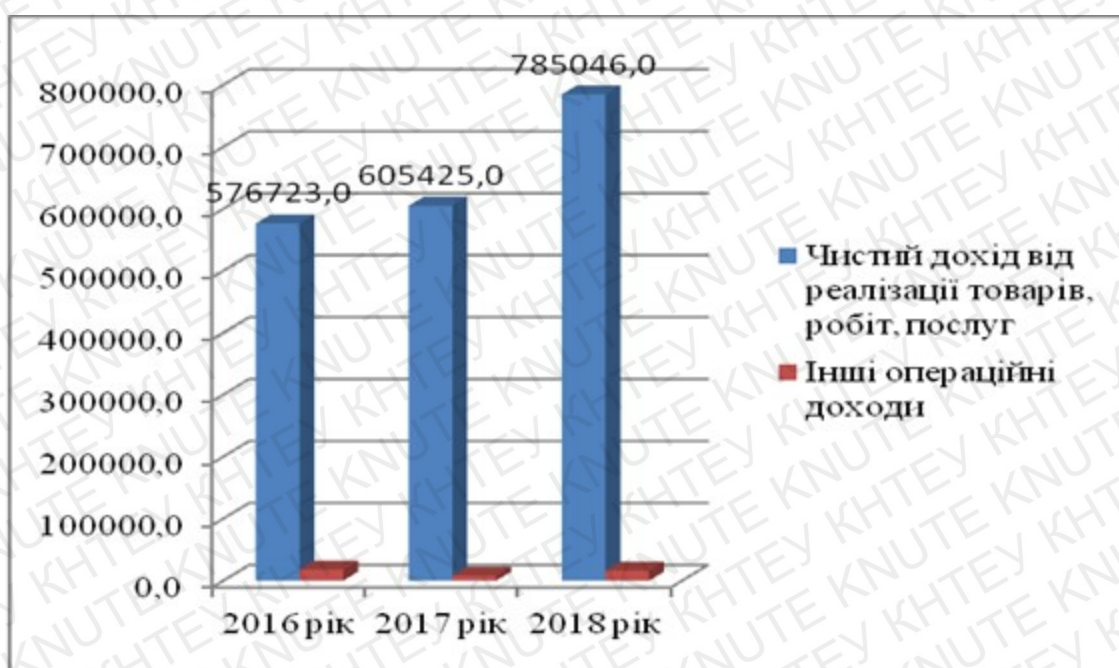


Рис. 2.1. Динаміка обсягу операційних доходів ТОВ «АББ ЛТД» за 2016-2018 рр., тис. грн.

За даними рис. 2.1 можна побачити, що найбільший обсяг доходу підприємство отримує від реалізації товарів, робіт, послуг обсяг якого поступово зростає протягом досліджуваного періоду.

Наступним етапом аналізу доходів від операційної діяльності підприємства є дослідження їх структури (табл. 2.2).

У структурі доходів від операційної діяльності підприємства, у відповідності із даними табл. 2.2, найбільша частка належить чистому доходу від реалізації товарів, робіт, послуг. Так, у 2016 р. вона становила 97%, в 2017 р. в порівнянні із 2016 р. збільшилась на 1,6 процентних пункти в структурі доходів підприємства до рівня 98,6%, в 2018 р. в порівнянні із 2017 р. зменшилась на 0,4 процентних пункти в структурі доходів підприємства до рівня 98% (табл.2.2).

Таблиця 2.2

**Структурні зрушення у складі операційних доходів ТОВ «АББ ЛТД»  
у 2016-2018 рр., %**

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення ланцюгове абсолютне, пунктів в структурі	
				2016 рік	2017 рік
Чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг	97,0	98,6	98,0	1,7	-0,7
Інші операційні доходи	3,0	1,4	2,0	-1,7	0,7
<b>Усього операційних доходів підприємства</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

Питома вага іншого операційного доходу підприємства була не вище за 3% в загальному обсязі доходів.

Розглянемо співвідношення чистого доходу та валового прибутку підприємства впродовж 2016-2018 рр. За даними табл. 2.3, можна зробити висновок про те, що прибутковість підприємства утворюється ще на стадії формування цінової політики, про що свідчить наявність валового прибутку, який характеризує рівень перевищення чистого доходу над собівартістю реалізованих товарів, робіт, послуг.

Таблиця 2.3



**Динаміка формування валового прибутку  
ТОВ «АББ ЛТД» у 2016-2018 рр.**

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Ланцюгове абсолютне відхилення, тис.грн.		Ланцюговий темп зміни, %	
				2016 рік	2017 рік	2016 рік	2017 рік
Чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг	576723,0	605425,0	785046,0	28702,0	179621,0	105,0	129,7
Собівартість реалізації	421625,0	461025,0	586503,0	39400,0	125478,0	109,3	127,2
Валовий прибуток	155098,0	144400,0	198543,0	10698,0	54143,0	93,1	137,5

В 2017 році в порівнянні із 2016 роком спостерігається перевищення темпів росту собівартості над темпами росту чистого доходу від реалізації, що викликало зменшення обсягу валового прибутку на 6,9%.

Проведене дослідження в табл.2.3. дозволяє зробити наступні висновки: у 2017 році темп росту чистого доходу від реалізації (105%) був нижчий ніж темп зміни собівартості реалізації (109,3%). У 2018 році спостерігається перевищення темпів росту чистого доходу від реалізації (129,7%) над темпами росту собівартості (127,2%).

Результати аналізу операційних витрат підприємства за статтями витрат представлено в табл. 2.4. За даними табл. 2.4, можна зробити висновок, що операційні витрати підприємства збільшилися з 572015 тис.грн. в 2016 році до 769192 тис.грн. в 2018 році, тобто їх обсяг збільшився на 197177 тис.грн., що становить 34,5%.

*Таблиця 2.4*

**Динаміка обсягу операційних витрат ТОВ «АББ ЛТД»  
у 2016-2018 рр.**

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Ланцюгове абсолютне	Ланцюговий темп зміни,



				відхилення, тис.грн.		%	
				2017 рік	2018 рік	2017 рік	2018 рік
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	421625, 0	461025, 0	586503, 0	39400,0	125478, 0	109,3	127,2
Адміністративні витрати	74377,0	44529,0	46052,0	- 29848,0	1523,0	59,9	103,4
Витрати на збут	53693,0	76290,0	100065, 0	22597,0	23775,0	142,1	131,2
Інші операційні витрати	22320	14772	36572	-7548,0	21800,0	66,2	247,6
<b>Усього операційних витрат підприємства</b>	<b>572015, 0</b>	<b>596616, 0</b>	<b>769192, 0</b>	<b>24601,0</b>	<b>172576, 0</b>	<b>104,3</b>	<b>128,9</b>

Обсяг собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) мав наступну тенденцію впродовж досліджуваного періоду: у 2017 р. в порівнянні з 2016 р. – збільшився на 39400 тис. грн. або на 9,3 %, в 2018 р. в порівнянні з 2017 р. також збільшився на 125478 тис. грн.. або на 27,2%.

Динаміка обсягу адміністративних витрат впродовж досліджуваного періоду не мала чітко вираженої тенденції, року їх обсяги коливались від 74377 тис.грн. у 2016 році до 46052,0 у 2018 році. У 2017 р. в порівнянні з 2016 р. обсяг адміністративних витрат зменшився на 29848 тис. грн. або на 39,1 %, в 2018 р. в порівнянні з 2017 р. обсяг адміністративних витрат збільшився на 1523 тис. грн.. або на 3,4% порівняно з попереднім роком.

Динаміка обсягу витрат на збут підприємства за досліджуваний період мала стійку тенденцію до зростання: в 2017р. в порівнянні з 2016 їх обсяг збільшився на 23775 тис.грн.або на 31,2%.

Стрибкоподібна динаміка спостерігається щодо зміни обсягу інших операційних витрат: в 2017р. в порівнянні з 2016 їх обсяг зменшився на 7548 тис.грн., або на 33,8%; в 2018 році їх обсяг збільшується на 21800 тис.грн., або на 147,6%. Можна зробити висновок про те, що найбільшу питому вагу у складі операційних витрат займає собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг). У 2017-2018 рр. на другому місці у складі

операційних витрат знаходяться витрати на збут, на третьому місці – операційні витрати.

Структуру операційних витрат підприємства у 2016-2018 рр. представлено в табл.2.5.

Таблиця 2.5

**Структурні зрушення у складі операційних витрат ТОВ «АББ ЛТД»  
у 2016-2018 рр., %**

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Ланцюгове абсолютне відхилення, п.п.	
				2017 рік	2018 рік
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	73,7	77,3	76,2	3,6	-1,0
Адміністративні витрати	13,0	7,5	6,0	-5,5	-1,5
Витрати на збут	9,4	12,8	13,0	3,4	0,2
Інші операційні витрати	3,9	2,5	4,8	-1,4	2,3
<b>Усього операційних витрат підприємства</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

За даними табл. 2.5, у структурі операційних витрат підприємства впродовж досліджуваного періоду основну частку становила собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг): її питома вага коливалась від 73,7% у 2016 році до 76,2% у 2018 році.

Помітну питому вагу в загальному обсязі операційних витрат досліджуваного підприємства мають також витрати на збут, частка яких помітно збільшується починаючи з 2016 року, коли її питома вага становила 9,4%, а в 2017 році збільшилась до 12,8%, у 2018 році питома вага витрат на збут становила 13%. Питома вага адміністративних витрат впродовж 2016-2018 років поступово зменшувалась: з 13% у 2016 році до 6% у 2018 році. Питома вага інших операційних витрат займала впродовж досліджуваного періоду від 3,9% у 2016 році до 4,8% у 2018 році.

Наступним проведемо аналізу фінансових результатів від операційної діяльності підприємства за 2016-2018 рр. наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка формування фінансових результатів від операційної діяльності  
ТОВ «АББ ЛТД» у 2016-2018 рр.**

Показники, тис.грн.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Ланцюгове абсолютне відхилення, тис.грн.		Ланцюговий темп зміни, %	
				2017 р.	2018 р.	2017 р.	2018 р.
Валовий прибуток	155098, 0	144400, 0	198543, 0	-10698,0	54143,0	93,1	137,5
Інші операційні доходи	17949,0	8330,0	16322,0	-9619,0	7992,0	46,4	195,9
Операційні витрати	150390, 0	135591, 0	182689, 0	-14799,0	47098,0	90,2	134,7
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності</b>	<b>22657,0</b>	<b>17139,0</b>	<b>32176,0</b>	<b>-5518,0</b>	<b>15037,0</b>	<b>75,6</b>	<b>187,7</b>

За даними табл. 2.6 можна зробити висновок, про збільшення обсягу фінансового результату від операційної діяльності впродовж 2016-2018 років. Починаючи з 2016 року підприємство отримує позитивний результат від операційної діяльності, обсяг якого зростає впродовж досліджуваного періоду з 22657,0 тис.грн у 2016 році до 32176 тис.грн. у 2018 р.

За даними табл. 2.6 можна зробити висновок, що підприємство впродовж досліджуваного періоду отримувало позитивний фінансовий результат від операційної діяльності, динаміка якого проте не мала чітко вираженої тенденції. Так, у 2016 році фінансовий результат від операційної діяльності становив 22657 тис.грн. У 2017 році даний показник зменшився на 5518 тис.грн. або на 34,4%. У 2018 році досліджуваний показник збільшується на 15037 тис.грн. або 87,7% на порівняно з попереднім роком і становить 32176 тис.грн.

Таким чином, при дослідженні динаміки показників операційної діяльності підприємства встановлено, що впродовж 2016-2018 років підприємство нарощувало обсяги діяльності і отримувало позитивний



фінансовий результат від операційної діяльності, динаміка якого проте не мала чітко вираженої тенденції, проте впродовж досліджуваного періоду цей показник збільшився на 9519 тис.грн. або на 42%, що є свідчення підвищення ефективності операційної діяльності.

## **2.2. Факторний аналіз управління операційною діяльністю підприємства**

Вагома роль операційної діяльності підприємства у формуванні фінансових результатів його діяльності визначає необхідність безперервного управління нею з метою підвищення ефективності. Управління ефективністю операційної діяльності представляє собою комплексний процес розробки та прийняття управлінських рішень за всіма основними напрямками. Ефективність операційної діяльності підприємств знаходиться під впливом великої кількості факторів, врахування впливу яких дозволяє цілеспрямовано управляти даним процесом. Знання про значимість, пріоритетність того або іншого фактору, можливості його застосування підвищують ефективність процесу управління операційною діяльністю та обґрунтованість управлінських рішень. Фінансовий результат від операційної діяльності, як визначальний чинник ефективності операційної діяльності, формується під впливом цілого комплексу різноманітних, різноспрямованих факторів, які необхідно враховувати в процесі управління підприємством. Вагомий вплив фінансовий результат від операційної діяльності чинить такий фактор як облікова політика підприємства, що, з одного боку, є інструментом управління та створює умови для багатоваріантності величини фінансових результатів, а, з іншого боку, підвищує роль суб'єктивних факторів у їх формуванні. До таких факторів варто віднести інструменти облікової політики підприємства, зокрема методи обліку запасів; методи нарахування амортизації та визначення строків використання майна; накопичення, а не

списання адміністративних витрат тощо. У табл. 2.7 представлено результати кількісної оцінки впливу факторів на зміну фінансового результату від операційної діяльності підприємства у 2017-2018 роках.

Таблиця 2.7

**Дослідження факторів впливу на зміну фінансового результату від операційної діяльності ТОВ «АББ ЛТД» у 2017-2018 роках, тис.грн.**

Найменування показників	2017р.	2018 р.	Абсолютне відхилення	Зміна фінансового результату від операційної діяльності внаслідок впливу чинників
1. Чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг	605425	785046	179621	179621
2. Собівартість реалізованих товарів	461025	586503	125478	-125478
3. Валовий прибуток	144400	198543	54143	+54143
4. Інші операційні доходи	8330	16322	7992	+7992
5. Адміністративні витрати	44529	46052	1523	-1523
6. Витрати на збут	76290	100065	23775	-23775
7. Інші операційні витрати	14772	36572	21800	-21800
<b>8. Фінансовий результат від операційної діяльності</b>	<b>17139</b>	<b>32176</b>	<b>15037</b>	<b>15037</b>

На наступному етапі аналізу розглянемо вплив факторів на динаміку валового прибутку, який займає вагому частку у складі прибутку від операційної діяльності (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Дослідження факторів впливу на формування валового прибутку ТОВ «АББ ЛТД» у 2017-2018 рр.**

Найменування показників	2017р.	2018 р.	Абсолютне відхилення	Зміна рентабельності реалізації внаслідок впливу чинників
1. Чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг	605425,00	785046,00	179621,00	2613,51
2. Валовий прибуток, тис.грн.	144400,00	198543,00	54143,00	x
3. Витрати, тис.грн.	135591,00	182689,00	47098,00	x
4. Рівень валового прибутку, %	23,85	25,29	1,44	11301,57
5. Рівень витрат, %	22,40	23,27	0,88	-6870,08
6. Прибуток від операційної діяльності, тис.грн.	8809,00	15854,00	7045,00	206,10
<b>7. Рентабельність реалізації, %</b>	<b>1,46</b>	<b>2,02</b>	<b>0,56</b>	<b>x</b>

В якості факторів, які впливають на обсяг валового прибутку виділено обсяг чистого доходу від реалізації товарів, робіт, послуг, рівень валового прибутку, рівень витрат. Згідно проведеного аналізу факторів в табл. 2.8 можна зробити висновок, що за рахунок збільшення рівня валового прибутку на 1,44 в.п. прибуток збільшився на 11301,57 тис. грн., а під впливом збільшення рівня витрат, прибуток зменшився на 6870,08 тис.грн. В той же час за рахунок збільшення обсягу чистого доходу від реалізації товарів, робіт, послуг на 179621,00 тис.грн. прибуток збільшився на 2613,51 тис.грн.

Таким чином, при дослідженні динаміки показників операційної діяльності підприємства встановлено, що впродовж 2016-2018 років підприємство нарощувало обсяги діяльності, і нарощувало обсяг прибутку від операційної діяльності.

Проведений факторний аналіз виявив, що зростання прибутку від операційної діяльності на ТОВ «АББ ЛТД» відбувалося переважним чином за рахунок збільшення доходів від даного виду діяльності. Тому досліджуваному підприємству слід особливу увагу звернути на витратну



частину формування фінансових результатів операційної діяльності в перспективному періоді.

### 2.3. Оцінка операційної діяльності підприємства

У відповідності до розглянутого в першому розділі випускної кваліфікаційної роботи методичного підходу до оцінювання ефективності операційної діяльності, системи показників, проведемо оцінку ефективності операційної діяльності підприємства на основі запропонованої системи показників. У табл. 2.9 представлено показники оцінювання ефективності використання основних засобів підприємства за 2016-2018 рр.

Таблиця 2.9

#### Динаміка показників ефективності використання основних засобів ТОВ «АББ ЛТД» за 2016-2018 рр.

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абсолютне відхилення	
				2017 рік	2018 рік
Фондовіддача основних засобів	33,59	29,94	27,62	-3,65	-2,31
Фондомісткість	0,03	0,03	0,04	0,00	0,00
Рентабельність основних засобів,%	3,24	90,22	103,33	86,98	13,11

За даними табл.2.9 можна зробити висновок про зменшення за досліджуваний період фондовіддачі основних засобів з 33,59 у 2016 році до 27,62 у 2018 році. Рентабельність основних засобів зростає з 3,24 % у 2016 році до 103,33% у 2018 році, що обумовлене зростанням чистого прибутку, який збільшився з 557 тис.грн у 2016 році до 29365 тис.грн. у 2018 році.

У табл. 2.10 представлено показники оцінювання ефективності використання ресурсів праці підприємства за 2016-2018 рр.

Таблиця 2.10

#### Динаміка показників ефективності використання ресурсів

## ТОВ «АББ ЛТД» за 2016-2018 рр.

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абсолютне відхилення	
				2017 рік	2018 рік
Продуктивність праці	5242,94	5503,86	7136,78	260,93	1632,92
Фондоозброєність	312,20	367,68	516,70	55,48	149,02
Рентабельність трудових ресурсів	5,06	165,86	266,95	160,80	101,09

За даними табл. 2.10 можна зробити висновок про зростання показників продуктивності праці, фондоозброєності та рентабельності трудових ресурсів. У табл. 2.11 представлено узагальнюючі показники оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства за 2016-2018 рр.

Таблиця 2.11

**Динаміка узагальнюючих показників ефективності операційної діяльності ТОВ «АББ ЛТД» за 2016-2018 рр., %**

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абсолютне відхилення	
				2017 рік	2018 рік
Рентабельність активів	0,2	5,3	7,2	5,1	1,9
Рентабельність власного капіталу	0,4	13,1	21,4	12,7	8,3
Рентабельність оборотних активів	0,2	5,8	8,1	5,6	2,3
Рентабельність реалізації	0,1	3,0	3,7	2,9	0,7

Як видно з наведених даних у табл. 2.11, такі показники рентабельності діяльності підприємства, такі як рентабельність активів, рентабельність власного капіталу та рентабельність оборотних активів збільшувалися, впродовж досліджуваного періоду. Починаючи з 2016 року рентабельність активів збільшилась з 0,2% у 2016 році до 7,2% у 2018 році. Показник рентабельності активів за чистим прибутком у 2016 р. становив 0,2%, а в 2017 році його значення становило 5,3%, у 2018 році значення показника збільшилось на 1,9 п.п. до 7,2%.

Рентабельність власного капіталу (за чистим прибутком) становить у 2016 році 0,2%, потім його значення збільшується до 5,3% у 2017 р. У 2018 році значення показника рентабельності власного капіталу зростає до 7,2%. Показник рентабельності реалізації (за чистим прибутком) збільшується, починаючи з 2016 р. з 0,1% до 3,7% у 2018 р. Оскільки нормативних значень для показників рентабельності не існує, наявний рівень рентабельності можна вважати задовільним. Так, наявний рівень рентабельності власного капіталу (21,4% у 2018 році) значно вищий за рівень доходності депозитних вкладень як альтернативного напрямку інвестування капіталу. Отже, визначену динаміку показників рентабельності можна визнати позитивною.

Вагомою групою показників, які характеризують ефективність операційної діяльності є показники ділової активності, значення яких приведені в табл.2.12. За досліджуваний період значення коефіцієнта оборотності активів постійно збільшується: з 1,6 разів у 2016 році до 1,9 разів у 2018 році. В 2016 році коефіцієнт оборотності оборотних активів становив 1,8 раза.



Таблиця 2.12

## Динаміка показників ділової активності ТОВ «АББ ЛТД» у 2016-2018 роках

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абсолютне відхилення	
				2017 рік	2018 рік
Коефіцієнт оборотності активів, рази	1,6	1,8	1,9	0,1	0,2
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, рази	1,8	1,9	2,2	0,2	0,2
Коефіцієнт оборотності запасів, рази	8,6	8,7	9,6	0,0	1,0
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, рази	9,8	12,9	12,5	3,1	-0,3
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, рази	304,0	548,5	642,7	244,5	94,2
Період обороту активів, дні	224,8	208,5	189,0	-16,3	-19,5
Період обороту оборотних активів, дні	208,0	189,8	169,2	-18,2	-20,6
Період обороту запасів, дні	42,3	42,1	37,9	-0,2	-4,3
Період обороту дебіторської заборгованості, дні	37,3	28,4	29,1	-9,0	0,7
Період обороту кредиторської заборгованості, дні	1,2	0,7	0,6	-0,5	-0,1
Тривалість операційного циклу, дні	79,6	70,5	67,0	-9,1	-3,6
Тривалість фінансового циклу, дні	78,4	69,9	66,4	-8,6	-3,5

В 2017 році спостерігається збільшується до 1,9 раза. В 2018 році відбувається збільшення коефіцієнта до 2,2разів. Відповідно впродовж досліджуваного періоду відбувається зменшення періоду обороту активів з 224,8 днів у 2016 році до 189 днів у 2018 році. У 2016 році значення показника періоду обороту оборотних активів становить 208 дня, то в 2018 році — 169,2 дні.

Значення коефіцієнта оборотності запасів зростає з 8,6 у 2016 році до 9,6 раза у 2018 році. Відповідно при зростанні оборотності запасів зменшується середній період їх обороту. Якщо у 2016 році період обороту запасів становить 42,3 дня, то в 2018 році його значення зменшується до 37,9 дня.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості впродовж досліджуваного періоду мав стійку тенденцію до збільшення. У 2016 році значення показника становило 9,8 рази, до 2018 році тенденція до збільшення показника зберігається і на кінець досліджуваного періоду коефіцієнт обороту дебіторської заборгованості становив 12,5 разів. Це вказує на підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю. Відповідно впродовж досліджуваного періоду обороту дебіторської заборгованості мав стійку тенденцію до зниження: у 2016 році цей показник становив 37,3 днів, а в 2018 році зменшується до 29,1 днів.

Позитивною тенденцією з точки зору підвищення ефективності управління операційною діяльністю є зменшення тривалості операційного циклу. На підприємстві впродовж досліджуваного періоду тривалість операційного циклу зменшується з 79,6 днів у 2016 році до 67 днів у 2018 році, що є свідченням зниження ефективності управління.

Тривалість фінансового циклу відображає період обороту грошових коштів підприємства. Позитивною тенденцією є скорочення тривалості фінансового циклу. На досліджуваному підприємстві тривалість фінансового циклу скорочується з 78,4 дня у 2016 році до 66,4 дня у 2018 році.

### РОЗДІЛ 3

## ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Необхідним етапом при розробці заходів щодо удосконалення системи управління операційною діяльністю підприємства є визначення планових показників. Планування є фундаментом, на якому будується все управління підприємством і є основою для формування решти функцій управління підприємством. Планування представляє собою процес визначення цілей, які підприємство передбачає досягти за певний період, встановлення єдиної стратегії розвитку, вибір основних способів і заходів її досягнення.

Планування показників операційної діяльності включає в себе визначення прогнозного обсягу доходів від операційної діяльності, планового обсягу витрат від операційної діяльності та, в кінцевому підсумку, визначення планового обсягу операційного прибутку. Для досягнення економічної ефективності операційної діяльності підприємства необхідно отримувати максимальний результат при мінімумі витрат при наявному обмеженому обсягу ресурсів. У процесі планування та обґрунтування доцільності здійснення заходів щодо підвищення ефективності операційної діяльності підприємства проводиться аналіз «витрат і вигід». На першому етапі планування доцільно розрахувати плановий обсяг чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «АББ ЛТД» на 2019 рр. Розрахунок цього показника доцільно здійснити на основі абсолютного приросту ковзного ряду показника чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

В табл. 3.1. представлено динаміку чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на підприємстві за 2016-2018 рр.

На підставі даних табл. 3.1 можна констатувати, що чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «АББ ЛТД» впродовж 2016-2018 років мав чітко виражену тенденції до зростання.



Таблиця 3.1

**Динаміка чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «АББ ЛТД» за 2016-2018 роки**

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	576723,0	605425,0	785046,0
Абсолютні прирости, тис.грн.		28702,0	179621,0
Темпи росту, %		105,0	129,7

Результати розрахунку прогнозного обсягу чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «АББ ЛТД» на 2019 рік за методом екстраполяції наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Результати розрахунку прогнозного обсягу чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «АББ ЛТД» на 2019 рік за методом екстраполяції**

Показники	Фактичний обсяги, тис.грн.	Середньо- річний темп зміни, %	Прогноз на 2019 рік, тис.грн.
	2018 рік		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	785046,0	116,7	915923,1

Як бачимо, за 2016-2018 роки чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «АББ ЛТД» зростав у середньому на 16,7%. Якщо припустити, що така тенденція збережеться у майбутньому, то прогнозний його обсяг у 2019 році складе 915923,1 тис.грн.

В табл. 3.3 наведено розрахунок обсягу чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «АББ ЛТД» на 2019 рік методом середнього абсолютного приросту.

Відповідно до даних табл.3.3 середній абсолютний приріст за 2016-2018 рр. становив 9368,3 тис.грн. Таким чином, чистий дохід від реалізації продукції

(товарів, робіт, послуг) ТОВ «АББ ЛТД» на 2018 рік обчислений з використанням методу середнього абсолютного приросту складе 85817,4 тис.грн. (табл.3.3).

Таблиця 3.3

**Результати розрахунку прогнозного обсягу чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «АББ ЛТД» на 2019 рік на основі методу середнього абсолютного приросту**

Показники	Фактичне значення, 2018 рік, тис.грн.	Середній абсолютний приріст, тис.грн.	Прогноз на 2019 рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	785046,0	104161,5	889207,5

За допомогою експертних оцінок встановлено вагомість кожного із застосованих методів планування і розраховано середньозважений результат. Враховуючи вагомість кожного методу було визначено, що прогнозний обсяг доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2019 році буде становити 899893,7 тис.грн.

Таким чином, прогнозний обсяг чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «АББ ЛТД» у 2019 році складе 899893,7 тис.грн., що на 15 % більше обсягу попереднього року.

У перебігу планування доходів від операційної діяльності важливо визначити обсяг валового прибутку. Основними чинниками впливу на величину прогнозованого валового прибутку є величина чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг).

Для прогнозування собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «АББ ЛТД» визначимо її рівень у відсотках до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за 2016-2018 роки (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Динаміка суми та рівня собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «АББ ЛТД» за 2016-2018 рр.**

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	576723,0	605425,0	785046,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	421625,0	461025,0	586503,0
Рівень собівартості у відсотках до чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	73,1	76,1	74,7

Дані табл. 3.4 свідчать, що рівень собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на досліджуваному підприємстві за період аналізу в середньому складав 74,7%, проте для обрахування собівартості у плановому періоді потрібно використовувати значення рівня собівартості звітного періоду. При плановому обсязі чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) - 899893,7 тис.грн. сума собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «АББ ЛТД» у 2019 році дорівнюватиме 672221 тис.грн.

Таким чином, валовий прибуток ТОВ «АББ ЛТД» на 2019 рік становитиме 227673 тис.грн.

Обсяг інших операційних доходів на 2019 рік визначимо, проаналізувавши їх динаміку за 2016-2018 роки на основі даних табл. 3.7. Як бачимо, обсяг інші операційні доходи ТОВ «АББ ЛТД» упродовж досліджуваного періоду не мали стійкої тенденції. Тому вважаємо за доцільне спрогнозувати обсяг інших операційних доходів на 2018 рік на основі їх середньорічного темпу зміни, який становить 95,4 тис.грн. В результаті отримуємо прогнозне значення інших операційних доходів в сумі 15564,7 тис.грн.

*Таблиця 3.5*

**Динаміка інших операційних доходів  
ТОВ «АББ ЛТД» за 2016-2018 роки**

--	--	--	--



Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Інші операційні доходи, тис.грн.	17949,0	8330,0	16322,0
Абсолютний приріст, тис.грн.		-9619,0	7992,0
Темп зміни, %		46,4	195,9

У табл. 3.6. представлено розрахунок розміру операційних доходів досліджуваного підприємства на 2019 р., який становитиме 88954,44 тис.грн. За даними табл. 3.6 можна зробити висновок про зростання обсягів операційних доходів у плановому періоді на 11482,24 тис.грн.

Таблиця 3.6

**Плановий розмір операційних доходів  
ТОВ «АББ ЛТД» на 2019 рік, тис.грн.**

Показники	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення
Чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг	785046,0	899893,7	114847,7
Інші операційні доходи	16322,0	15565	-757,3
<b>Усього операційних доходів підприємства</b>	<b>801368,0</b>	<b>915458,4</b>	<b>114090,4</b>

У загальному прогнозованому обсязі операційних доходів ТОВ «АББ ЛТД» у 2019 році частка чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) складає 98%, а інших операційних доходів – лише 2%. Зазначене дозволяє стверджувати, що основою операційної діяльності ТОВ «АББ ЛТД» є основна діяльність.

Обсяги адміністративних витрат і витрат на збут спрогнозуємо на основі питомої ваги у обсязі чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Рівні адміністративних витрат ТОВ «АББ ЛТД» за 2016-2018 роки наведені у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Динаміка суми та рівня адміністративних витрат ТОВ «АББ ЛТД» за  
2016-2018 роки**

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Адміністративні витрати, тис.грн.	74377,0	44529,0	46052,0
Рівень адміністративних витрат, % до чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	12,9	7,4	5,9

Обсяг адміністративних витрат ТОВ «АББ ЛТД» у 2019 році дорівнюватиме 53994 тис.грн. Прогнозний обсяг витрат на збут ТОВ «АББ ЛТД», ґрунтуючись на інформації табл. 3.8. При середньому рівні витрат на збут звітного року (11,5%) та прогнозованому обсязі доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) 899893,7 тис.грн. сума витрат на збут ТОВ «АББ ЛТД» у 2019 році складатиме 103960 тис.грн.

*Таблиця 3.8*

**Динаміка суми та рівня витрат на збут  
ТОВ «АББ ЛТД» за 2016-2018 роки**

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	576723,0	605425,0	785046,0
Витрати на збут, тис.грн.	53693,0	76290,0	100065,0
Рівень витрат на збут,%	9,3	12,6	12,7

Прогнозування операційних витрат проводиться методом техніко-економічних розрахунків за основними статтями і дослідно-статистичним методом за статтями, по яких неможливо визначити величину витрат методом прямого підрахунку. Витрати, пов'язані з операційною діяльністю досліджуваного підприємства складаються з собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг); адміністративних витрат; витрат на збут; інших операційних витрат.

Обсяг інших операційних витрат на 2019 рік визначимо, проаналізувавши їх динаміку за 2016-2018 роки на основі даних табл. 3.9.

Врахувавши середній абсолютний приріст інших операційних витрат за 2016-2018 роки, їх прогнозний обсяг на 2019 рік складає 43698 тис.грн.

Таблиця 3.9

**Динаміка інших операційних витрат  
ТОВ «АББ ЛТД» за 2016-2018 роки**

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Інші операційні витрати, тис.грн.	22320	14772	36572
Абсолютний приріст, тис.грн.		-7548	21800
Темпи зміни, %		66,2	247,6

В табл. 3.10 наведено плановий розмір операційних витрат підприємства на 2019 рік, який становитиме 10208,61 тис.грн. За даними табл.3.10 можна зробити висновок про збільшення розміру операційних витрат на 10208,61 тис.грн. порівняно з попереднім роком.

В загальному обсязі операційних витрат ТОВ «АББ ЛТД» в 2019 році домінуватиме собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), частка якої дорівнює 76,9%.

Таблиця 3.10

**Плановий розмір операційних витрат  
ТОВ «АББ ЛТД» на 2019 рік, тис.грн.**

Показники	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	586503	672221	85718



Адміністративні витрати	46052	53994	7942
Витрати на збут	46052	103960	57908
Інші операційні витрати	36572	43698	7126
<b>Усього операційних витрат підприємства</b>	<b>715179</b>	<b>873872</b>	<b>158693</b>

В загальному обсязі операційних витрат ТОВ «АББ ЛТД» в 2019 році домінуватиме собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), частка якої дорівнює 76,9%.

Другими за величиною в обсязі операційних витрат є витрати на збут – 103960 тис.грн., або 11,9% від загальної суми операційних витрат.

Частка адміністративних витрат складе 6,2%, а інших операційних витрат, відповідно, 5%. Прибуток (збиток) від операційної діяльності визначається як алгебраїчна сума валового прибутку (збитку), іншого операційного доходу, адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат.

Фінансові витрати становитимуть у плановому періоді 4985 тис.грн., інші витрати 31390 тис.грн. Таким чином, використавши розраховані вище показники доходів та витрат операційної діяльності ТОВ «АББ ЛТД» на 2019 рік, можемо обчислити величину фінансового результату від операційної діяльності, який складатиме 41586 тис.грн., що на 9410 тис.грн., або на 29,2% більше значення значення 2018 року. Розрахунок прибутку від операційної діяльності підприємства у плановому періоді наведений в табл.3.11.

Таблиця 3.11

### Розрахунок прибутку від операційної діяльності

ТОВ «АББ ЛТД» на 2019 рік, тис.грн.

Стаття	2018 рік	2019 рік	Абсолютне відхилення
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	785046	899894	114848
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт,	586503	672221	85718

послуг)			
Валовий: прибуток	198543	227673	29130
Інші операційні доходи	16322	15565	-757
Адміністративні витрати	46052	53994	7942
Витрати на збут	100065	103960	3895
Інші операційні витрати	36572	43698	7126
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності</b>	32176	41586	9410

У плановому періоді відповідно до даних табл.3.11 спостерігається зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 114848 тис.грн.: з 785046 тис.грн. до 899894 тис.грн. Величина валового прибутку зростає з 198543 тис.грн. до 2276736 або на 29130 тис.грн. В результаті у плановому періоді фінансовий результат від операційної діяльності становить 41586 тис.грн., що більше на 9410 тис.грн. ніж у 2018 році, що можна вважати позитивною тенденцією.

План доходів та витрат підприємства представлений в табл.3.12. За даним табл. 3.12.

Головною метою діяльності будь-якого підприємства є отримання прибутку. Прибуток та відносний показник прибутку – рентабельність займають центральне місце в розрахунку ефективності операційної підприємства. Співвідношення витрат і доходів підприємства є головним завданням кожного суб'єкта підприємницької діяльності, а фінансова віддача ресурсів в процесі формування витрат – запорука життєдіяльності всього підприємства.

Таблиця 3.12

**План доходів та витрат ТОВ «АББ ЛТД» на 2019 рік, тис.грн.**

Показники	2018 рік	2019 рік	Абсолютне відхилення, тис.грн.
-----------	----------	----------	--------------------------------

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	785046	899894	114848
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	586503	85718	-500785
Валовий прибуток	198543	227673	29130
Інші операційні доходи	16322	15565	-757
Адміністративні витрати	46052	53994	7942
Витрати на збут	100065	103960	3895
Інші операційні витрати	36572	43698	7126
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	32176	41586	9410
Інші фінансові доходи	11676	11132	-544
Інші доходи	3749	2478	-1271
Фінансові витрати	6056	5942	-114
Інші витрати	6859	7521	662
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	34686	41733	7047
Витрати (дохід) з податку на прибуток	5321	7512	2190,94
Чистий фінансовий результат: прибуток	29365	34221	4856,06

За даними табл.3.12 можна зробити висновок про зростання обсягу чистого фінансового результату у 2019 р. – порівняно з 2018 р. він збільшився на 4856,06 тис.грн. і становив 34221 тис.грн. Важливе значення для управління операційною діяльністю має розрахунок показників ефективності оцінювання ефективності операційної діяльності.

У табл. 3.13 представлено показники оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства за 2018-2019 рр.

Таблиця 3.13

### Показники оцінювання ефективності операційної діяльності

#### ТОВ «АББ ЛТД» за 2018-2019 рр.,%

Показники	2018 рік	2019 рік	Абсолютне відхилення
Рентабельність реалізації	4,1	4,6	0,5



Рентабельність операційних витрат	17,6	20,6	3
Рентабельність активів	7,4	8,3	0,9
Рентабельність власного капіталу	21,8	24,5	2,7
Рентабельність оборотних активів	9,2	8,3	-0,9
Рентабельність необоротних активів	71,4	78,4	7

Показник рентабельності реалізації у 2018 р. становив 4,1%, а в 2019 його значення збільшується до 4,6%. Рентабельність операційних витрат збільшується з 17,6% у 2018 році до 20,6% у 2019 році, або на 3%. Отже, визначену динаміку показників рентабельності можна визнати позитивною.

Як видно з наведених даних у табл. 3.13, такі показники рентабельності діяльності підприємства, як рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність оборотних активів збільшуються.

Ефективність операційної діяльності представляє собою здатність створювати цінність в процесі операційної діяльності, досягаючи стратегічних цілей та раціонально використовуючи наявний ресурсний потенціал. Управління ефективністю операційної діяльності це циклічний процес, спрямований на вдосконалення операційної діяльності та покращення її результатів. Ефективність операційної діяльності здійснює великий вплив на темп розвитку підприємства, обсяги його доходів. На нашу думку, до основних методів управління операційною діяльністю слід віднести: стратегічний аналіз ринкових можливостей підприємства та обґрунтування конкурентної стратегії; аналіз основних бізнес-процесів; аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства; аналіз витрат підприємства, SWOT-аналіз, розробка стратегічної карти цілей.

Стратегічна карта цілей операційної діяльності підприємства представлена в табл. 3.14.

*Таблиця 3.14*

**Стратегічна карта цілей операційної діяльності підприємства ТОВ «АББ ЛТД»**

Стратегічна (кінцева) мета - забезпечення сталих конкурентних переваг підприємства та підвищення ефективності операційної діяльності
--

Цільові царини	Оперативні та тактичні цілі, реалізація яких сприяє досягненню стратегічної цілі	Завдання
<b>Фінанси</b>	Збільшити операційний прибуток при збереженні основної функціональності активів і ресурсів	Зростання доходу від реалізації продукції Зменшення рівня операційних витрат
<b>Клієнти</b>	Збільшення частки ринку	Цільове виробництво на замовлення компаній Розширення асортименту продукції та послуг Співпраця з ключовими замовниками Збільшення кількості замовників Підвищення рівня задоволеності замовників
<b>Внутрішні бізнес-процеси</b>	Концепція сталого розвитку у виробничому процесі	Система управління якістю Система роботи з клієнтами Система економічної ефективності
<b>Навчання та розвиток</b>	Стратегічна активність в системі управління персоналом	Підвищення кваліфікації персоналу Підвищення рівня продуктивності праці Підвищення рівня мотивації персоналу

«Стратегічна карта це документ – це інструмент, що дозволяє менеджменту підприємств формулювати і відображати те, як можна ефективно створювати цінність, погоджуючи стратегічні цілі через ланцюг причиннонаслідкових зв'язків. Доцільність використання стратегічних карт у практичній діяльності полягає в тому, що вони дають змогу керівництву підприємства отримувати необхідну для управління підприємством інформацію, що є вимірною і введеною до стратегічної карти та має стратегічну спрямованість. Вчасно отримана інформація сприяє ефективній оцінці показників діяльності підприємства і забезпечує прийняття зважених та обґрунтованих управлінських рішень. Стратегічна карта деталізує систему показників, ілюструючи динаміку стратегічного розвитку і роблячи акцент на основні напрями діяльності підприємства, дозволяючи здійснювати контроль за стратегією у межах усього підприємства» [43].

Методологічною концепцією стратегічного управління підприємством, що безпосередньо пов'язана з упровадженням у практику його діяльності системи оціночних показників, є методологія розробки «стратегічних карт» розвитку підприємства. Використання цієї методології дозволяє забезпечити впровадження запропонованої системи показників оцінки ефективності менеджменту одночасно з розробкою та реалізацією загальної стратегії підприємства [43].

Стратегічна карта – це зв'язок між формуванням стратегії та її реалізацією. У плановому періоді досліджуване підприємство визначає наступні основні заходи для підвищення ефективності операційної діяльності: зосередити всі свої зусилля на роботі з ринком цифрової промисловості за рахунок повної концентрації на розробці, виробництві та комерційному просуванні чотирьох стратегічних напрямків: електрифікація, промислова автоматизація, робототехніка та дискретна автоматизація, електропривод. Для досягнення максимальної ефективності кожен із чотирьох напрямків отримає повну операційну, адміністративну та організаційну автономність та буде цілком керуватися стратегічним розвитком та операційною діяльністю.

Стратегічна карта операційної діяльності ТОВ «АББ ЛТД» представлена на рис.3.1.

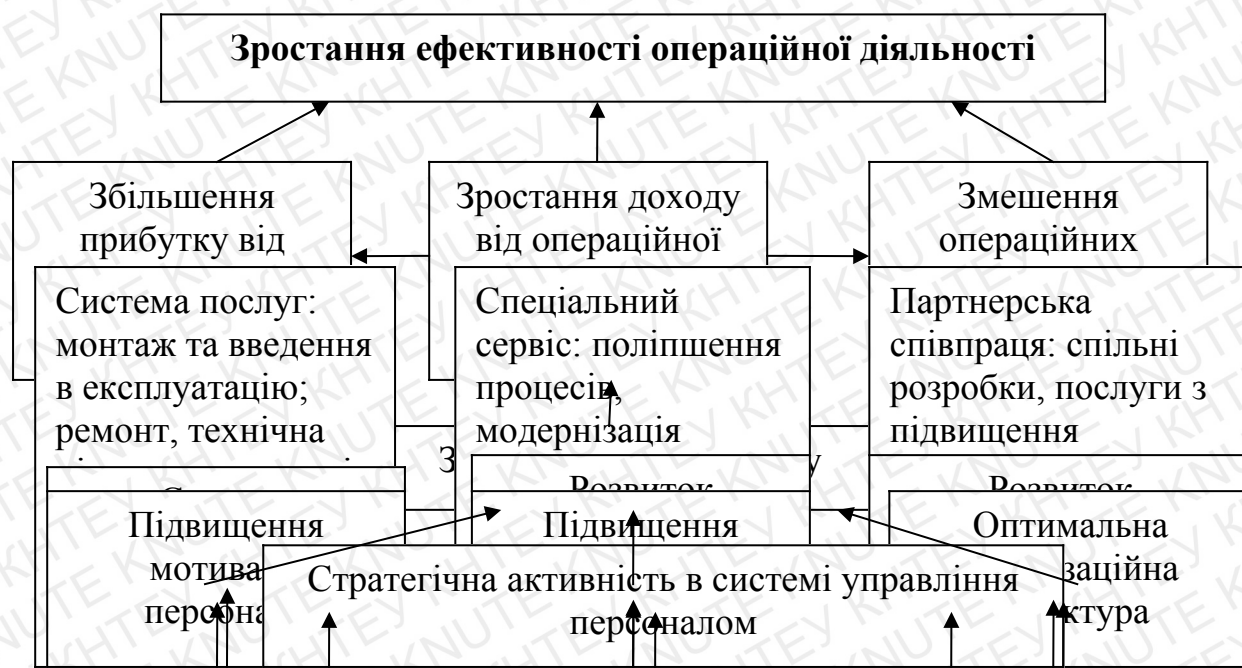




Рис.3.1. Стратегічна карта операційної діяльності ТОВ «АББ ЛТД»

(Складено за [37])

На думку, М. В. Меєдведева, стратегічна карта є візуалізацією системи цілей, показників діяльності підприємства і причинно-наслідкових зв'язків між ними [27]. Ефективність операційної діяльності здійснює великий вплив на темп розвитку підприємства, обсяги його доходів. Тому необхідним та важливим аспектом ведення операційної діяльності є з'ясування та розуміння системи факторів впливу на її ефективність та належне управління, що забезпечує її вдосконалення та розвиток. Важливою складовою в управлінні є визначення елементів, які утворюють його систему, їх детальна характеристика представлена в табл. 3.15.

*Таблиця 3.15*

Характеристика елементів системи управління ефективністю операційної діяльності підприємства [1]

Елемент системи	Характеристика елемента	
Об'єкти	Рівень конкурентоспроможності підприємства; потенціал операційної діяльності; відносини із стейкхолдерами; якість товарів; ресурси операційної діяльності; бізнес-процеси; результати операційної діяльності.	
Суб'єкти	Власники підприємства, директор, комерційний директор, керівник планово-економічного відділу, економіст	
Мета	Підвищення ефективності операційної діяльності з метою зростання вартості підприємства.	
Функції	Планування, організація, регулювання, контроль, координація.	
Часовий горизонт та методи	Стратегічний	Стратегічні карти, збалансована система показників, SWOT-аналіз, аналіз бізнес-процесів, метод кореляційно-регресійного аналізу.
	Поточний	ABC-метод, XYZ-метод, CVP-аналіз, факторно-аналітичний метод, методи інтегрального аналізу, метод «точно в строк», модель EOQ, нормативний метод, метод оцінки ефективності бізнес-процесів.
	Оперативний	Метод бюджетування, порівняння.
Завдання	Підвищення ефективності використання операційного персоналу, операційних активів (оборотних та необоротних), підвищення ефективності бізнес-процесів операційної діяльності, оптимізація операційних витрат, максимізація операційного прибутку при заданому рівні операційного ризику, оптимізація відносин зі стейкхолдерами, максимізація потенціалу операційної діяльності підприємства	
Принципи	Науковості, динамічності, системності, економічності, синергії, орієнтації на стадію життєвого циклу.	
Напрями (вектори)	Управління потенціалом операційної діяльності управління відносинами зі стейкхолдерами, управління бізнес-процесами операційної діяльності, результатами операційної діяльності.	

Тобто, в управлінні операційною діяльністю задіяна велика кількість суб'єктів, метою управлінської діяльності яких є підвищення ефективності операційної діяльності. Основними завданнями управління має бути покращення відносин зі стейкхолдерами, підвищення конкурентоспроможності підприємства, максимізація прибутку та інші. Часовий горизонт стратегічного управління знаходиться в межах 3-5 років, поточного планування становить приблизно 1 рік, а оперативного всього лише місяць.

Одним із напрямів підвищення ефективності операційної діяльності є впровадження бюджетування, під яким розуміється: «процес розробки, виконання, контролю та аналізу фінансового плану, який охоплює всі сторони

діяльності господарської структури, що дозволяє зіставити витрати й отримані результати на наступний період» [16].

Бюджети дозволяють вирішувати завдання розподілу економічних ресурсів та досягнення встановлених показників ефективності. Бюджетування полягає в розробці та доведенні до відповідальних осіб системи бюджетів, впровадження технології бюджетування, орієнтованої на досягнення планових показників. Загалом бюджетне управління представляє собою циклічний процес від встановлення цілей управління, до визначення бюджетних показників, контролю за їх досягненням, формуванням керуючих дій. Бюджетування має здійснюватись як на рівні підприємства, так і в розрізі його структурних підрозділів.

Основою складання складання головного бюджету підприємства є підготовка операційних бюджетів окремих центрів відповідальності, окремих видів діяльності; підготовка інвестиційних та фінансових бюджетів; підготовка узагальнюючих бюджетів.

Бюджет доходів від операційної діяльності є вихідним для формування бюджету доходів та витрат та бюджету руху грошових коштів. Бюджет руху грошових коштів підприємства розробляється на відповідний місяць: у розрізі днів, тижнів або декад і складається з наступних двох взаємопов'язаних розділів: графіку витрачання грошових коштів та графіку надходження грошових коштів. Форма графіку витрачання грошових коштів містить терміни і суми платежів по всіх поточних зобов'язаннях підприємства. Графік надходження грошових коштів відображає терміни і обсяги майбутніх платежів на користь підприємства. В процесі розробки плану руху грошових коштів та платіжного календаря розрахунків необхідно здійснювати перевірку поточної платоспроможності підприємства.

Етапи формування річного бюджету, послідовність його розробки, місце в ньому бюджету доходів від операційної діяльності представлено на рис. 3.2.

Цільові показники





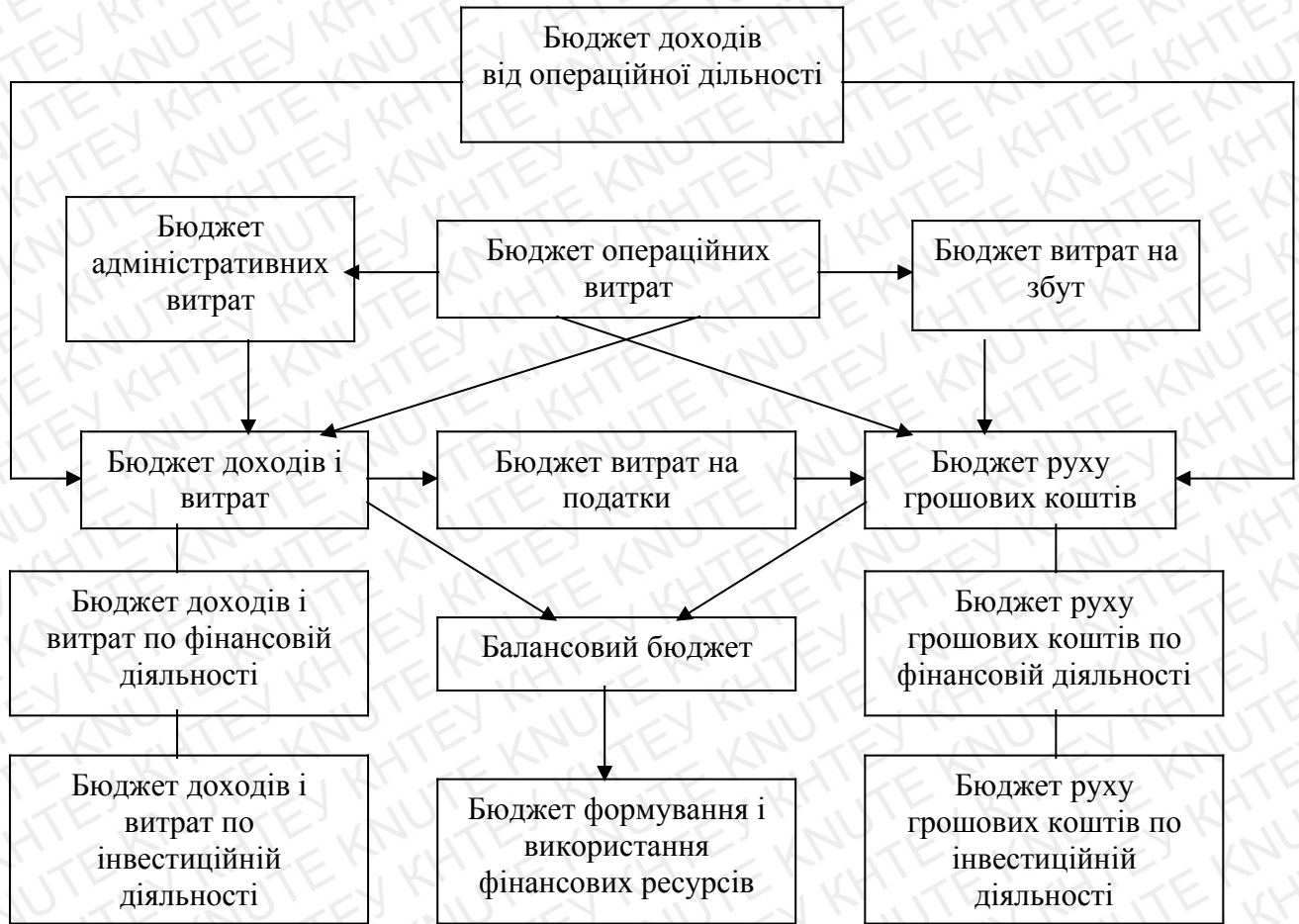


Рис. 3.2. Етапи формування річного бюджету операційної діяльності

Розробка річного бюджету починається з визначення плану чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

Значну увагу слід приділяти аналізу обсягів дебіторської заборгованості, зокрема аналізу причин її виникнення, видів, структури; методам управління дебіторською заборгованістю; аналізу наслідків бюджетної і боргової політики в плановому періоді. Бюджетне управління передбачає не тільки розробку системи бюджетів, а й організацію моніторингу. Системою моніторингу є розроблений механізм здійснення постійного спостереження за найважливішими поточними результатами операційної діяльності. Основною метою розробки системи моніторингу є виявлення відхилень фактичних результатів операційної діяльності від планових показників; виявлення причин, що викликали ці відхилення, і розробка пропозицій по усуненню відхилень та підвищенню ефективності операційної діяльності.

Порівнюючи фактичні результати з бюджетними і проводячи їх оцінку, керівництво здійснює бюджетний контроль і поповнює інформацію про всі аспекти діяльності підприємства, яка використовується потім при проведенні заходів коригування і ухваленні рішень відносно майбутніх бюджетів.

Побудова системи моніторингу операційної діяльності підприємства передбачає проведення наступних основних етапів.

Відбір для спостереження найважливіших показників операційної діяльності. Розробка системи звітних показників і періодичності їх формування. Розробка системи узагальнюючих показників ефективності операційної діяльності. В процесі розробки такої системи визначаються алгоритми розрахунку окремих показників оцінки з використанням первинної інформаційної бази спостереження і методів економічного аналізу. Періодичність формування первинної бази даних визначається «терміновістю реагування», тобто своєчасністю здійснення внутрішнього контролю за окремими параметрами (аспектами) операційної діяльності. При такому підході до періодичності формування первинної інформаційної бази спостереження виділяють: а) оперативне (тижневе, декадне) зведення; б) місячний звіт; в) квартальний звіт; г) річний звіт.

Встановлення розмірів відхилень фактичних результатів від планових.

Аналіз основних причин, що викликали відхилення фактичних результатів операційної діяльності від планових. Визначення системи дій при виявлених відхиленнях фактичних результатів операційної діяльності від планових.

Можливі дії управлінців можуть бути наступними: а) «нічого не робити» – ця форма дій використовується в тому випадку, коли розмір відхилень значно нижчий встановленого критичного критерію; б) «усунути відхилення» – така форма дій передбачає розробку заходів щодо забезпечення досягнення встановлених показників; в) «змінити систему планових показників» – така форма дій використовується в тих випадках, коли виконання встановлених планових показників є неможливим. Виявлення резервів нормалізації операційної діяльності та підвищення її ефективності. Процедура пошуку і

реалізації резервів зв'язана з використанням алгоритму «усунути відхилення». При цьому резерви розглядаються в різних аспектах операційної діяльності. Як одна з таких можливостей може бути розглянута доцільність використання резервів фінансування. Якщо можливості нормалізації окремих аспектів операційної діяльності обмежені (тобто не можуть привести до повної нормалізації фінансово-господарського стану підприємства та досягнення цільових показників) або взагалі відсутні, використовується третій алгоритм системи дій. В цьому випадку за наслідками поточного спостереження і контролю вносяться пропозиції по коригуванню системи цільових нормативів і показників поточних і оперативних бюджетів. У окремих критичних випадках може бути обґрунтовано пропозицію про припинення проведення окремих напрямів операційної діяльності. Розроблена система моніторингу операційної діяльності повинна коригуватися при зміні стратегічних цілей, цільових функціонування підприємства. Виконання перерахованих функцій частково повинно бути автоматизованим, що забезпечить більшу гнучкість, оперативність та більш низьку трудомісність.

У плановому періоді ТОВ «АББ ЛТД» розширює свою співпрацю з давнім корпоративним партнером – компанією Hitachi, який отримує частку у 80,1% в капіталі нашого підрозділу - «Енергетичні мережі», та буде виконувати операційне управління створеним спільним підприємством у 2020 році.

Таким чином, на рівні замовника такі зміни призведуть до зростання конкурентоспроможності пропозицій ТОВ «АББ ЛТД» по кожному з чотирьох напрямків бізнесу, а також в доповнення до існуючих пропозицій для енергетичних мереж відкриється доступ до повного портфелю пропозицій Hitachi за рахунок співпраці зі спільним підприємством, яке буде зареєстровано шляхом створення юридичної особи для ведення господарської діяльності.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Дослідження теоретичних засад та практичних аспектів управління операційною діяльністю підприємства дозволяє сформулювати наступні висновки.

З'ясовано, що у відповідності до нормативної бази, операційна діяльність являє собою основну діяльність підприємства, а також інші види діяльності, які не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю. Тобто інша операційна діяльність підприємства – це неосновна діяльність підприємства, що відбувається в межах одного операційного циклу, а також операції, які протікають в обсязі операційного циклу і забезпечують або виникають в результаті проведення основної діяльності.

За результатами дослідження обґрунтовано систему показників оцінки ефективності операційної діяльності підприємств, застосування якої сприяє проведенню глибокого аналізу з метою виявлення невикористаних резервів і відповідно більш ефективного використання належних ресурсів.

Розкриття теми випускної кваліфікаційної роботи проводилося на матеріалах діючого підприємства ТОВ «АББ ЛТД», основним видом діяльності якого є оптова торгівля машинами й устаткуванням. Протягом 2016-2018 років підприємство нарощувало обсяги діяльності та працювало прибутково.

Сукупний обсяг доходів від операційної діяльності підприємства впродовж досліджуваного періоду мав стійку тенденцію до зростання – за досліджуваний період він збільшився з 594672 тис.грн. в 2016 р. до 801368,0 тис.грн. в 2018 році, темп зміни відносно базисного періоду становить 136,1%. У структурі доходів від операційної діяльності підприємства найбільша частка належить чистому доходу від реалізації товарів, робіт, послуг.

Валовий прибуток за досліджуваний період збільшився з 155098 тис.грн. у 2016 році до 198543 тис.грн. у 2018 році.

Операційні витрати підприємства збільшилися з 572015,0 тис.грн. в 2016 році до 769192,0 тис.грн. в 2018 році. У структурі операційних витрат підприємства впродовж досліджуваного періоду основну частку становила

собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг): її питома вага коливалась від 73,7% у 2016 році до 76,2% у 2018 році.

Помітну питому вагу в загальному обсязі операційних витрат досліджуваного підприємства мають також витрати на збут, частка яких помітно збільшується починаючи з 2016 року, коли її питома вага становила 9,4%, а в 2017 році збільшилась до 12,8%, у 2018 році питома вага витрат на збут становила 13%. Питома вага адміністративних витрат впродовж 2016-2018 років поступово зменшувалась: з 13% у 2016 році до 6% у 2018 році. Питома вага інших операційних витрат займала впродовж досліджуваного періоду від 3,9% у 2016 році до 4,8% у 2018 році.

Підприємство впродовж досліджуваного періоду отримувало позитивний фінансовий результат від операційної діяльності, динаміка якого проте не мала чітко вираженої тенденції. Так, у 2016 році фінансовий результат від операційної діяльності становив 22657 тис.грн. У 2017 році даний показник зменшився на 5518 тис.грн. або на 34,4%. У 2018 році досліджуваний показник збільшується на 15037 тис.грн. або 87,7% на порівняно з попереднім роком і становить 32176 тис.грн. Таким чином, при дослідженні динаміки показників операційної діяльності підприємства встановлено, що впродовж 2016-2018 років підприємство нарощувало обсяги діяльності, і нарощувало обсяг фінансового результату від операційної діяльності.

Проведений факторний аналіз виявив, що зростання прибутку від операційної діяльності на ТОВ «АББ ЛТД» відбувалося переважним чином за рахунок збільшення доходів від даного виду діяльності. Тому досліджуваному підприємству слід особливу увагу звернути на витратну частину формування фінансових результатів операційної діяльності в перспективному періоді.

У роботі було досліджено такі показники ефективності використання основних засобів такі як фондівдача основних засобів, фондомісткість, рентабельність основних засобів. Можна зробити висновок про зменшення за досліджуваний період фондівдачі основних засобів з 33,59 у 2016 році до 27,62 у 2018 році. Рентабельність основних засобів зростає з 3,24 % у 2016 році

до 103,33% у 2018 році, що обумовлене зростанням чистого прибутку, який збільшився з 557 тис.грн у 2016 році до 29365 тис.грн. у 2018 році.

Показники рентабельності діяльності підприємства, такі як рентабельність активів, рентабельність власного капіталу та рентабельність рентабельність оборотних активів збільшувалися, впродовж досліджуваного періоду. Починаючи з 2016 року рентабельність активів збільшилась з 0,2% у 2016 році до 7,2% у 2018 році. Показник рентабельності активів за чистим прибутком у 2016 р. становив 0,2%, а в 2017 році його значення становило 5,3%, у 2018 році значення показника збільшилось на 1,9 п.п. до 7,2%.

Рентабельність власного капіталу (за чистим прибутком) становить у 2016 році 0,2%, потім його значення збільшується до 5,3% у 2017 р. У 2018 році значення показника рентабельності власного капіталу зростає до 7,2%. Показник рентабельності реалізації (за чистим прибутком) збільшується, починаючи з 2016 р. з 0,1% до 3,7% у 2018 р. Так, наявний рівень рентабельності власного капіталу (21,4% у 2018 році) значно вищий за рівень доходності депозитних вкладень як альтернативного напрямку інвестування капіталу. Отже, визначену динаміку показників рентабельності можна визнати позитивною.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості впродовж досліджуваного періоду мав стійку тенденцію до збільшення. У 2016 році значення показника становило 9,8 рази, до 2018 році тенденція до збільшення показника зберігається і на кінець досліджуваного періоду коефіцієнт обороту дебіторської заборгованості становив 12,5 разів. Це вказує на підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю. Відповідно впродовж досліджуваного періоду обороту дебіторської заборгованості мав стійку тенденцію до зниження: у 2016 році цей показник становив 37,3 днів, а в 2018 році зменшується до 29,1 днів.

Позитивною тенденцією з точки зору підвищення ефективності управління операційною діяльністю є зменшення тривалості операційного циклу. На підприємстві впродовж досліджуваного періоду тривалість



операційного циклу зменшується з 79,6 днів у 2016 році до 67 днів у 2018 році, що є свідченням зниження ефективності управління. Позитивною тенденцією є скорочення тривалості фінансового циклу. На досліджуваному підприємстві тривалість фінансового циклу скорочується з 78,4 дня у 2016 році до 66,4 дня у 2018 році.

Прогнозний обсяг чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «АББ ЛТД» у 2019 році складе 899893,7 тис.грн., що на 15 % більше обсягу попереднього року. При плановому обсязі чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) - 899893,7 тис.грн. сума собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «АББ ЛТД» у 2019 році дорівнюватиме 672221 тис.грн. Таким чином, валовий прибуток ТОВ «АББ ЛТД» на 2019 рік становитиме 227673 тис.грн.

Розмір операційних доходів досліджуваного підприємства на 2019 р. становитиме 88954,44 тис.грн. У загальному прогнозованому обсязі операційних доходів ТОВ «АББ ЛТД» у 2019 році частка чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) складає 98%, а інших операційних доходів – лише 2%. Зазначене дозволяє стверджувати, що основою операційної діяльності ТОВ «АББ ЛТД» є основна діяльність.

Плановий розмір операційних витрат підприємства на 2019 рік становитиме 10208,61 тис.грн.

У плановому періоді відповідно спостерігається зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 114848 тис.грн.: з 785046 тис.грн. до 899894 тис.грн. Величина валового прибутку зростає з 198543 тис.грн. до 2276736 або на 29130 тис.грн. В результаті у плановому періоді фінансовий результат від операційної діяльності становить 41586 тис.грн., що більше на 9410 тис.грн. ніж у 2018 році, що можна вважати позитивною тенденцією.

Показник рентабельності реалізації у 2018 р. становив 4,1%, а в 2019 його значення збільшується до 4,6%. Рентабельність операційних витрат збільшується з 17,6% у 2018 році до 20,6% у 2019 році, або на 3%. Отже,

визначену динаміку показників рентабельності можна визнати позитивною. У плановому періоді такі показники рентабельності діяльності підприємства, як рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність оборотних активів збільшуються.

У плановому періоді досліджуване підприємство визначає наступні основні заходи для підвищення ефективності операційної діяльності: зосередити всі свої зусилля на роботі з ринком цифрової промисловості за рахунок повної концентрації на розробці, виробництві та комерційному просуванні чотирьох стратегічних напрямків: електрифікація, промислова автоматизація, робототехніка та дискретна автоматизація, електропривод. Для досягнення максимальної ефективності кожен із чотирьох напрямків отримає повну операційну, адміністративну та організаційну автономність та буде цілком керуватися стратегічним розвитком та операційною діяльністю.

У плановому періоді ТОВ «АББ ЛТД» розширює свою співпрацю з давнім корпоративним партнером – компанією Hitachi, який отримає частку у 80,1% в капіталі нашого підрозділу - «Енергетичні мережі», та буде виконувати операційне управління створеним спільним підприємством у 2020 році. Таким чином, на рівні замовника такі зміни призведуть до зростання конкурентоспроможності пропозицій ТОВ «АББ ЛТД» по кожному з чотирьох напрямків бізнесу, а також в доповнення до існуючих пропозицій для енергетичних мереж відкриється доступ до повного портфелю пропозицій Hitachi за рахунок співпраці зі спільним підприємством. Всі вказані заходи будуть сприяти підвищенню ефективності операційної діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архіпов Н.М. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства роздрібною торгівлю: автореф. дис. ... канд. економ. наук: 08.00.04. – Київ, 2019. – 20 с.
2. Базилевич В.Д. Ринкова економіка: основні поняття і категорії: навч. посіб. / В.Д. Базилевич, К.С. Базилевич. – К. : Знання, 2014. – 263 с.
3. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій / П.І. Белінський. – К.: ЦУЛ, 2008. – 684 с.
4. Бурбело О.А. Оцінка ефективності використання оборотних активів [Текст] / О.А. Бурбело, О.І. Зуєва // Економіка АПК. – 2014. – №11. – С.50-53.
5. Вовк В.А, Бугай О. О. Ліквідність та платоспроможність: економічна суть та експертна оцінка/ В.А. Вовк, О.О. Бугай // Галицький економічний вісник. – 2015.– №3. – С. 169–173.
6. Володькіна М. В. Економіка промислового підприємства: навчальний посібник / М. В. Володькіна. – К.: Центр навчальної літератури, 2014. – 196 с.
7. Гетьман О. О. Економіка підприємства / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.
8. Гончарук А. Г. Управление эффективностью деятельности предприятия / А. Г. Гончарук. – О. : Астропринт, 2012. – 258 с.
9. Гончарук А.Г. Методологические основы оценки и управления эффективностью предприятия: монографія / А.Г. Гончарук. – Одесса: Астропринт, 2015. – 287 с.
10. Гриньова В. М. Операційна діяльність сучасних підприємств машинобудування : монографія / В. М. Гриньова, М. Ю. Явдак. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 220 с.
11. Дериведмідь О.С. Концепція моделювання системи підвищення ефективності діяльності торгових мереж /О.С. Дериведмідь. // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. - 2017. - № 6. - С.160-165.



12. Економічний тлумачний словник: власність, приватизація, ринок цінних паперів (українсько-англійсько-російський) / Уклад. Л.М. Алексеєнко і В.М. Олексієнко. – Тернопіль: Астон, 2011. – 672 с.
13. Загородній А.Г. Фінансовий словник. / А.Г.Загородній, Г.Л. Вознюк, Т.С. Смовженко. – Львів : Вид-во Львів. Банк. Інституту НБУ, 2014. – 567 с.
14. Капінос Г. І. Операційний менеджмент / Г. І. Капінос, І. В. Бабій. – К. : Центр навчальної літератури, 2016. – 352 с.
15. Каткова Н.В. Планування ефективності діяльності підприємств: підприємств, зокрема приділено увагу механізму виміру і оцінки ефективності / Н.В. Каткова. // Вісн. Хмельн. нац. ун-ту. Екон. науки. - 2015. - Т. 1, № 5. - С.180-183.
16. Квасницька Р.С., Джерелейко С.О. Концептуальні підходи до визначення поняття «бюджет підприємства» // Р.С. Квасницька, С.О. Джерелейко / Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1, Т. 1. – С. 30–33.
17. Коваленко Л. О. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. – 2-ге вид., перероб. і доп. / Л. О. Коваленко, Л. М. Ремньова. – К. : Знання, 2014. – 485 с.
18. Колчина В.В., Волкова О.Н. Аналіз фінансового стану як передумова ефективного управління підприємством / В.В. Колчина, О.Н. Волкова // Економіка, фінанси, право. – 2017. – №6. – С. 71-74.
19. Короткевич О. В. Ефективність поточної господарської діяльності: структура, рівень, динаміка / О. В. Короткевич // Економіка і прогнозування. – 2014. – № 3. – С. 61–70.
20. Косова, Т. Д. Організація і методика економічного аналізу/ Т.Д. Косова, П.М. Сухарев, Л.О. Ващенко, І.В. Гречина, Н.Е. Деева; (за заг. ред проф. Т.Д. Косової) – К.: Центр учбової літератури, 2012. –528с.
21. Косянчук Т.Ф. Результативність діяльності підприємства та її діагностика. / Т.Ф. Косянчук, Ю.Г. Галкіна. – Вісник Хмельницького національного університету, 2009. - № 3. – Т. 1. – С. 121-124.
22. Крамаренко Г. О. Фінансовий менеджмент: підручник. / Г. О. Крамаренко, О. Є. Чорна. – К. : Центр навчальної літератури, 2014. – 520 с.

23. Кучер В.А. Визначення структури показників ефективності роботи підприємства як основа прийняття стратегічних рішень / В.А. Кучер // Економіка промисловості. – 2016. – № 1. – С. 71-77.
24. Лахтіонова, Л. А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: навчальний посібник / Л. А. Лахтіонова. – К. : КНЕУ, 2015. – 388 с.
25. Маркіна І.А. Методологічні питання ефективності управління / І.А. Маркіна // Фінанси України. – 2009. – №6. – С. 24–32.
26. Марченко О. І. Фінансові аспекти ділової активності підприємств / О. І. Марченко // Фінанси України. – 2017. – № 5. – С. 136-143.
27. Медведев М. Б. Система сбалансированных показателей. Вечный поиск эффективности / М. Б. Медведев [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http://www.forexpert.ru/articles/dvoynaya\\_zapis-1-2006.shtml](http://www.forexpert.ru/articles/dvoynaya_zapis-1-2006.shtml)
28. Мікловда В. П. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення : монографія / В. П. Мікловда. – Полтава : ПУЕТ, 2013. – 230 с.
29. Мочерний С.В. Основи підприємницької діяльності / С.В. Мочерний . – К: Академія, 2010 . – 280 с.
30. Мочерний С.В. Основи підприємницької діяльності / С.В. Мочерний . – К: Академія, 2013 . – 280 с.
31. Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», затверджений наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 №73 зі змін. від 23.07.2019 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
32. Небава М. І. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства / М. І. Небава, О. О. Адлер, В. О. Козловський. — Вінниця: ВНТУ, 2010. — 132 с.
33. Николаев М.В. Содержание категории «Эффективность» / М.В. Николаев. – Режим доступа : <http://www.unn>
34. Олексюк О. І. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія / О. І. Олексюк. – Міністерство освіти і науки України, ДВНЗ

«Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». — К.: КНЕУ, 2008. – 362 с.

35. Олексюк О.І. Результативність діяльності підприємств як основа формування їх інвестиційної привабливості / О.І. Олексюк // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – № 3. – С. 21–26.

36. Осовська Г.В. Основи менеджменту / Г.В. Осовська, О.А. Осовський // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.info-library.com.ua/books-book-125.html>

37. Офіційний сайт компанії АВВ [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://new.abb.com/ua>

38. Пророчук Ж.О. Використання інформаційних систем в управлінні діяльністю підприємств торгівлі / Ж.О. Пророчук // Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр. – 2016. - № 30 (1). – С. 242-249.

39. Протопопова В.О. Економіка підприємства / В.О. Протопопова, А.Н. Полянська. – К. : Вид-во ЦУЛ, 2014. – 220 с.

40. Прядко В.В.. Економічна ефективність виробництва: проблеми теорії та методології управління / В.В. Прядко // НАН України; Рада по вивченню продуктивних сил України. – К. : Наукова думка, 2013. – 282с.

41. Редченко К. EVAлюция сбалансированной системы показателей [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/controlling/evaluation.shtml>

42. Руцишин Н.М. Інтегральна оцінка ефективності функціонування комерційних систем / Н.М. Руцишин // Вісник ЛКА : сер. економічна. – Львів : Вид-во ЛКА, 2014. – Вип. 16. – С. 401-405.

43. Сабліна Н. В., Кузенко Т. Б. Формування стратегічних карт у рамках реалізації процесу управління фінансовою безпекою підприємства // Н.В. Сабліна, Т.Б Кузенко / БІЗНЕС-ІНФОРМ – 2013. – № 4. – С. 326–331.

44. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. / Г. В. Савицька – К. : Знання, 2014. – 662 с.



45. Саричев Д.О. Управління операційною діяльністю підприємства. / Стратегія економічного розвитку України.- №30. 2012. – С.136-143.
46. Ситник Г. В. Система управління ефективністю операційної діяльності підприємства / Г. В. Ситник, Н. М. Архіпов // Проблеми економіки. - 2018. - № 1. - С. 223-230. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pecon\\_2018\\_1\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pecon_2018_1_30)
47. Сич. Є.М. Діагностика ефективності діяльності підприємства / Є.М. Сич, Т.В. Хотько // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: Збірник наукових праць. – Випуск 34. – Київ: НАУ, 2012. – 182 с.
48. Стельмах Х.П. Економічна ефективність використання основних засобів підприємств / Х.П. Стельмах // Науковий вісник НЛТУ України. – 2017. – № 20.9. – С. 240-245.
49. Турило А.М. Оцінка результативності ефективності продуктивності і збитковості підприємства. [Текст] Монографія. / А.М. Турило, А. А. Турило - Кривий Ріг: Етюд - Сервіс, 2014. - 196 с.
50. Удосконалення методів оцінки ефективності діяльності підприємств / С.Я. Салига, К.С. Салига, Л.І. Кирилова та ін. – Запоріжжя : ГУ ЗІДМУ, 2015. – 55 с.
51. Удосконалення методів оцінки ефективності діяльності підприємств / С.Я. Салига, К.С. Салига, Л.І. Кирилова та ін. – Запоріжжя : ГУ ЗІДМУ, 2015. – 55 с.
52. Філімоненков О. С. Фінанси підприємств: навч. посібн. / О. С. Філімоненков. – К. : МАУП, 2014. – 328 с.
53. Фоломкіна І. С. Оцінка конкурентоспроможності стратегічних наборів підприємств торгівлі [Текст] / І. С. Фоломкіна // Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. пр. – 2016. – Вип. 21, т. 2. – С. 331-339.
54. Хмелевська А.В. Облікова систематика іншої операційної діяльності промислового підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. – 2015. - № 6 (Т. 2). – С. 99-104.

55. Якимчук Т.В. Соціально-економічна ефективність підприємства та її значення в сучасних умовах [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_gum/Vzhdtu\\_econ/2011\\_2\\_2/41.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2011_2_2/41.pdf)

## ДОДАТКИ

Додаток А

Ретроспектива балансу ТОВ «АББ ЛТД»  
за 2016-2018 роки

тис.грн.

Актив	Код рядка	На 01.01.15	На 01.01.16	На 01.01.17	На 01.01.18
<b>I. Необоротні активи</b>					
Нематеріальні активи	1000	148	80	52	25
первісна вартість	1001	759	759	759	219
накопичена амортизація	1002	611	679	707	194
Основні засоби	1010	19214	15128	25317	31520
первісна вартість	1011	38962	36070	46261	52770
знос	1012	19748	20942	20944	21250
Відстрочені податкові активи	1045	9322	9335	12101	16348
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>28684</b>	<b>24543</b>	<b>37470</b>	<b>47893</b>
<b>II. Оборотні активи</b>					
Запаси	1100	41293	56397	50038	71621
Виробничі запаси	1101	18	18	18	18
Товари	1104	41275	56379	50020	71603
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	75685	42327	51857	73328
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	46	4367	5071	29270
з бюджетом	1135	21918	11480	6380	238
у тому числі з податку на прибуток	1136	21629	11247	6172	3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	106	173	372	263
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	4667	10443	9541	23239
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	400	476	401	640
Поточні фінансові інвестиції	1160				
Гроші та їх еквіваленти	1165	18392	177488	177900	178924
Витрати майбутніх періодів	1170	5733	463	810	422
Інші оборотні активи	1190	11855	8789	14950	32518
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>344895</b>	<b>312403</b>	<b>317320</b>	<b>410463</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>					
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>373579</b>	<b>336946</b>	<b>354790</b>	<b>458356</b>



Продовження додатку А  
тис.грн.

Пасив	Код рядка	На 01.01.15	На 01.01.16	На 01.01.17	На 01.01.18
<b>I. Власний капітал</b>					
Зареєстрований капітал	1400	87065	87065	87065	87065
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	72237	72794	63523	68804
Неоплачений капітал	1425	16000	16000	16000	16000
Вилучений капітал	1430				
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>143302</b>	<b>143859</b>	<b>134588</b>	<b>139869</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>					
Інші довгострокові зобов'язання	1515	3684	1797	10087	14159
Довгострокові забезпечення	1520				
Цільове фінансування	1525				
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>3684</b>	<b>1797</b>	<b>10087</b>	<b>14159</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>					
Короткострокові кредити банків	1600	46000			
Поточна кредиторська заборгованість за:					
довгостроковими зобов'язаннями	1610	4062	4349	4753	4223
товари, роботи, послуги	1615	1763	1011	670	1155
розрахунками з бюджетом	1620	5101	1726	1621	6629
у тому числі з податку на прибуток	1621	4192			1670
розрахунками з оплати праці	1630				
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	77242	55446	88953	172132
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	39018	70600	63922	53364
Поточні забезпечення	1660	53011	57494	49455	61480
Доходи майбутніх періодів	1665				
Інші поточні зобов'язання	1690	396	664	741	5345
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>226593</b>	<b>191290</b>	<b>210115</b>	<b>304328</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>					
	<b>1700</b>				
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>373579</b>	<b>336946</b>	<b>354790</b>	<b>458356</b>

Додаток Б

### Ретроспектива звіту про фінансові результати ТОВ «АББ ЛТД» за 2016-2018 роки

**тис.грн.**

Стаття	Код рядка	2016 рік	2017 рік	2018 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	576723	605425	785046
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	421625	461025	586503
Валовий: прибуток	2090	155098	144400	198543
збиток	2095			
Інші операційні доходи	2120	17949	8330	16322
Адміністративні витрати	2130	74377	44529	46052
Витрати на збут	2150	53693	76290	100065
Інші операційні витрати	2180	22320	14772	36572
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	22657	17139	32176
збиток	2195			
Дохід від участі в капіталі	2200			
Інші фінансові доходи	2220	11599	13358	11676
Інші доходи	2240	4207	1174	3749
Фінансові витрати	2250	11543	6170	6056
Втрати від участі в капіталі	2255			
Інші витрати	2270	21554	4956	6859
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	5366	20545	34686
збиток	2295			
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	4809	2300	5321
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	557	18245	29365
збиток	2355			