

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра економіки та фінансів підприємства

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Управління ефективністю операційної діяльності підприємства

за матеріалами комунального підприємства
«Шкільне харчування Голосіївського району», м. Київ

Студента 2 курсу 6 м групи,
спеціальності 073
«Менеджмент», спеціалізації
«Фінансове управління»

Сагайдак Валерії
Євгенівни

Науковий керівник –
канд. екон. наук, доцент
заочної форми навчання

Лаптева Вікторія
Василівна

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

Ситник Ганна
Вікторівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА КП «ШКІЛЬНЕ ХАРЧУВАННЯ ГОЛОСІЇВСЬКОГО РАЙОНУ».....	16
2.1. Аналіз показників ефективності управління операційною діяльністю підприємства.....	16
2.2. Дослідження факторів впливу на ефективність операційної діяльності підприємства.....	26
2.3. Оцінювання ефективності управління операційною діяльністю підприємства.....	35
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА КП "ШКІЛЬНЕ ХАРЧУВАННЯ ГОЛОСІЇВСЬКОГО РАЙОНУ".....	41
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми полягає у тому, що періодичність кризових явищ вимагає у підприємств формування механізмів забезпечення ефективного здійснення операційної діяльності. Важливість оцінювання ефективності функціонування підприємства обумовлюється змінами в зовнішньому і внутрішньому середовищі його функціонування, що визначає необхідність розробки якісно нових концептуальних підходів до вивчення цілей діяльності підприємств й обґрунтування напрямків їх досягнення. Проблематика дослідження посилюється тим, що в умовах нестабільної економічної ситуації підприємство зіштовхується з багатьма чинниками і ризиками імовірного характеру, які викликають необхідність розробки гнучкої системи економічного регулювання операційної діяльності. З метою успішного функціонування підприємств і досягнення поставлених цілей необхідно формувати гнучку систему управління ефективністю операційної діяльності на основі використання сучасного методичного та інформаційного забезпечення.

В економічній літературі є публікації, які присвячені дослідженню проблематиці управління ефективністю господарської діяльності підприємств, серед яких чільне місце посідають роботи таких науковців як Бланк І.О., Барабаш Н. С., Никонович М. О., Міщенко А. О., Батракова Т.І., Волков О. І., Грішнова О.А., Василик О.В., Данильченко В.О., Волошина А.С., Довбня С.Б., Захарова А.А., Долгальова О.В., Лисенко Т.І., Усіченко І.В., Митяй О.В., Рябуха Г.І., Ситник Г.В., Шульгіна Л. М., тощо. Однак, подальшого розвитку потребують питання щодо розробки комплексних підходів до удосконалення методів і засобів управління операційною діяльністю з урахуванням кращих практик та сучасних інформаційних технологій.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних аспектів, дослідження практики управління ефективністю операційної діяльності підприємства.

У відповідності до мети в процесі роботи були розв'язані такі **завдання**:

1. Визначити теоретико-методичні засади управління ефективністю операційної діяльності підприємства;
2. Провести аналіз показників ефективності управління операційною діяльністю підприємства;
3. Здійснити дослідження факторів впливу на ефективність операційної діяльності підприємства;
4. Оцінити ефективність управління операційною діяльністю підприємства;
5. Обґрунтувати напрямки підвищення ефективності управління операційної діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси, пов'язані з управлінням ефективністю операційної діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та прикладні аспекти управління ефективністю фінансово-господарської діяльності підприємства.

Емпіричною базою дослідження є КП «Шкільне харчування Голосіївського району». Досліджуване підприємство КП «Шкільне харчування Голосіївського району» здійснює свою діяльність відповідно до законодавства України та на умовах і у відповідності до чинних договорів. За 2018 рік обсяг чистих доходів підприємства становив 27074 тис.грн, витрати обігу склали 8401 тис.грн. Чистий фінансовий результат за 2018 рік склав 251 тис.грн. Обсяг активів підприємства станом на 01.01.2019 р. становив 2473 тис.грн.

Для досягнення поставленої в роботі мети використовуватиметься система загальнонаукових та спеціальних **методів дослідження**. На основі системно-аналітичного методу зроблене теоретичне узагальнення наукових концепцій, розробок і пропозицій провідних вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем управління ефективністю операційної діяльності підприємства. Економіко-статистичні методи (аналіз рядів динаміки та показників структури, екстраполяція, індексний аналіз) використовувалися для проведення дослідження динаміки показників ефективності операційної діяльності, а також

їх прогнозування на плановий період. Факторно-аналітичні методи використовувались для оцінки впливу окремих чинників на зміну результативності управління операційною діяльністю підприємства. В цілому застосування даних методів дає змогу більш доступно розкрити обрану тему для дослідження.

Інформаційними джерелами для проведення досліджень є: законодавчі документи, що регламентують діяльність підприємств, спеціальна література з даної проблеми, матеріали бухгалтерської та статистичної КП «Шкільне харчування Голосіївського району», матеріали особистих досліджень.

Практичне значення роботи полягає у визначенні конкретних підходів щодо удосконалення ефективності операційної діяльності досліджуваного підприємства КП «Шкільне харчування Голосіївського району», яка полягає у розробці рекомендацій щодо збільшення обсягів доходів від операційної діяльності КП «Шкільне харчування Голосіївського району», резервів зростання прибутку та у визначенні планового (або прогнозного) значення обсягів фінансових результатів, а також визначення напрямків підвищення ефективності управління операційною діяльністю підприємства.

Апробація результатів дослідження. Результати наукового дослідження були оприлюднені у науковій статті на тему: «Особливості управління ефективністю операційної діяльності підприємства» у збірнику «Економіка та фінанси підприємства» наукових статей студентів. - Ч. , С. – К.: КНТЕУ, 2019.

Структура роботи: вступ, 3 розділи, висновки та пропозиції, список використаних джерел з 55 найменувань та додатки. Обсяг роботи становить 59 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасній економічній літературі визначення ефективності господарської діяльності досить сильно пов'язане з можливістю альтернативного вибору. З іншого боку, ефективність сама по собі є досить складним та комплексним поняттям. Узагальнення наукових підходів до сутності змісту «ефективність операційної діяльності» підприємства наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Узагальнення наукових підходів до сутності змісту «ефективність діяльності» підприємства

Автор	Трактування поняття «ефективність діяльності» підприємства
Барабаш Н. С., Никонович М. О., Міщенко А. О. [1]	відношення фактичних результатів фінансово-господарської діяльності до понесених витрат, яке відображає міру результативності основних виробничих процесів
Батракова Т.І. [2]	міра досягнення мети операційної діяльності підприємства за умови найменших витрат суспільної праці або часу
Волошина А.С., Довбня С.Б. [15]	відношення отриманих результатів до затрачених ресурсів у процесі здійснення операційної діяльності підприємства
Волков О. І. [8], Данильченко В.О. [12]	відносний показник, за допомогою якого порівнюється отриманий ефект з витратами або ресурсами, використовуваними для забезпечення функціонування операційних процесів на підприємстві
Грیشнова О.А., Василик О.В. [11]	рівень досягнення оптимальності основних критеріїв результативності здійснення операційної діяльності підприємства
Захарова А.А., Долгальова О.В. [16]	міра кількісного та якісного досягнення цілей діяльності підприємства, що виражена у відношення отриманих результатів до витрачених ресурсів в ході здійснення операційної діяльності
Лисенко Т.І., Усиченко І.В. [24]	показник, що характеризує співвідношення результату (ефекту) і витрат, які забезпечили його одержання.
Митяй О.В. [29]	відношення ефекту господарської діяльності до джерел, факторів та засобів, які приймають участь в його створенні.
Рябуха Г.І. [40]	«ефективність» є тотожним таким поняттям як дієвість, результативність, продуктивність.
Шульгіна Л. М. [50]	міра досягнення результатів операційної діяльності підприємства

*складено автором на основі [1, 2, 8, 12, 11, 15, 16, 24, 29, 40, 50]

Як свідчать результати проведеного критичного огляду основних фахових джерел щодо трактування змісту поняття ефективності операційної діяльності,

в цілому не відсутні одностайні погляди щодо визначення головного критерію, за яким відображається зміст ефекту від функціонування операційних процесів підприємства. Ряд авторів, до яких варто віднести Барабаш Н. С., Никонович М. О., Міщенко А. О. [1], Рябуху Г.І. [40] та Шульгіну Л. М. [50], ефективність операційної діяльності розглядають в площині результативності усієї фінансово-господарської діяльності. Такий підхід характерний в більшій мірі для науковців, які є фахівцями у сфері обліку та аналізу.

Волошина А.С. та Довбня С.Б. [15], у свою чергу, розглядають ефективність операційної діяльності як показник, що характеризує співвідношення результату (ефекту) до витрат ресурсів, які забезпечили його одержання.

Науковці, які здійснюють дослідження переважно у площині менеджменту, зокрема Батракова Т.І. [2], Волков О. І. [8] та Данильченко В.О. [12], розглядають ефективність як відношення результату, який підприємство отримує, до оптимального результату, який воно могло б отримати при оптимальному поєднанні ресурсів.

Захарова А.А. та Долгальова О.В. [16] розглядають поняття ефективності фінансово-господарської діяльності як міру реалізації мети операційної діяльності підприємства за умови найменших витрат суспільної праці або часу. Дане визначення характеризує поняття ефективності лише з точки зору ресурсного підходу.

На наш погляд, дещо розширене трактування ефективності операційної діяльності надається Митяєм О.В. [29], який характеризує її як відносний показник, за допомогою якого порівнюється отриманий ефект з витратами або ресурсами, використаними для досягнення цього ефекту [25].

Вдалу спробу охарактеризувати сутність категорії «ефективність операційної діяльності» здійснили автори Грішнова О.А. та Василик О.В. [11]. На думку цих вчених ефективність є більш широким поняттям, яке враховує не лише кількісні результати діяльності торговельного підприємства, а й якісні досягнення [28].

На основі результатів критичного аналізу підходів різних науковців щодо окресленої проблематики, можемо зробити певні висновки відносно змісту ефективності операційної діяльності підприємства:

1. Ефективність операційної діяльності підприємства рядом авторів ототожнюється з продуктивністю окремих господарських процесів підприємства. Проте, таке твердження не може бути цілком справедливим. Погоджуючись з даною думкою, з одного боку, можна стверджувати про прямий зв'язок між ефективністю операційної діяльності та результативністю бізнес-процесів, які складають наповнення системи операційного менеджменту. Проте, з іншого боку, результати операційної діяльності є складовим компонентом загального результату здійснення фінансово-господарської діяльності.
2. Ефективність операційної діяльності підприємства ряд авторів розглядають з позицій продуктивності використання окремих видів ресурсів. Варто відмітити, що ресурсний підхід є виправданим в багатьох випадках, оскільки він визначає міру оптимальності залучення матеріальних, кадрових, фінансових, технологічних ресурсів до організації бізнес-процесів в складі операційної діяльності. Але, у операційних процесах є важливим не лише оцінка їх витратно-ресурсної складової, але і міра досягнення результативності (оптимальності або відповідності поставленим планам).

Отже, базуючись на вищевикладеному, можемо сформулювати таке уточнене визначення **ефективності операційної діяльності підприємства** - міра кількісного та якісного досягнення цілей операційної діяльності підприємства, що виражена у відношенні отриманих результатів до витрачених ресурсів в ході організації окремих бізнес-процесів.

Розглядаючи поняття ефективності операційної діяльності підприємства, варто зауважити про необхідність врахування ресурсного підходу. Тобто, в

кінцевому результату визначення ефекту від господарських операцій в рамках операційної діяльності буде порівнюватися з витраченими ресурсами.

Розглянувши основні теоретичні аспекти до визначення ефективності операційної діяльності підприємства, варто охарактеризувати основні ознаки місця ефективності операційної діяльності в системі управління підприємства (рис. 1.1).

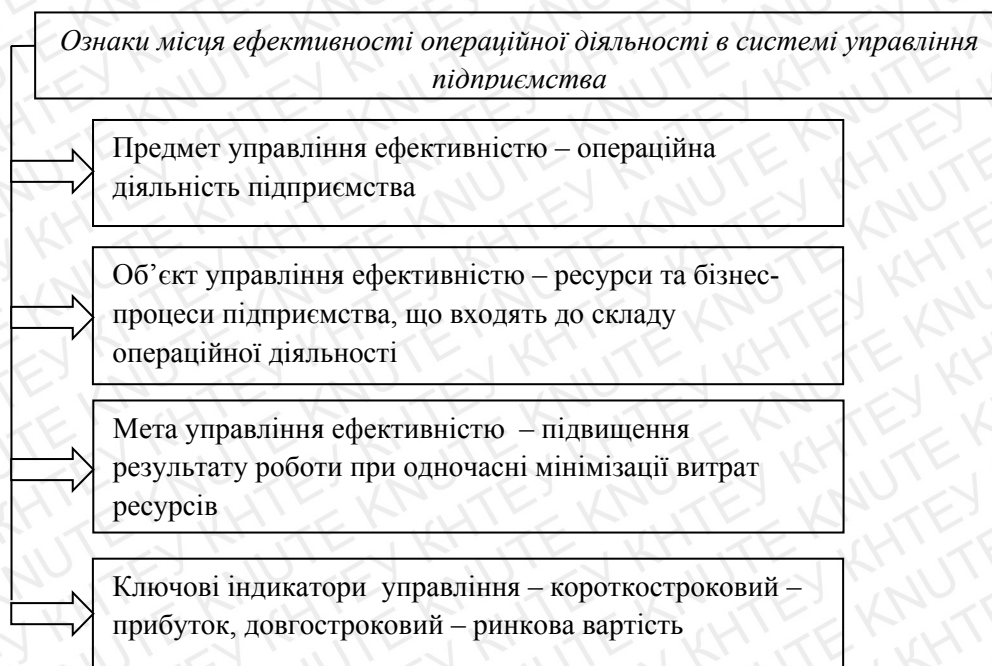


Рис. 1.1. Ознаки місця ефективності операційної діяльності в системі управління підприємства

*складено автором на основі [8, 20, 31, 40, 50]

Виділивши основні ознаки управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, можемо сказати, що воно виражається у досягненні поставлених цілей щодо зростання економічного результату при одночасному скороченні витрат ресурсів, що в кінцевому результаті призводить до збільшення прибутку та зростання ринкової вартості.

Також наведемо особливості визначення ефективності операційної діяльності як об’єкту оцінювання та управління.

При розрізненні ефективності і результативності легко виокремити два види управління ефективністю операційної діяльності підприємства [10]:

- ефективне управління, яке забезпечує перспективний, інноваційний розвиток і стратегічний успіх [34];
- результативне управління, яке уможлиблює тимчасове досягнення короткострокових цілей [18].

Основою управління є визначення його ефективності. Оцінка ефективності операційної діяльності будується на основі єдиних методологічних принципів визначення результатів та витрат ресурсів. У якості основних загальних принципів здійснення операційної діяльності визначають наступні:

- у процесі розробки і реалізації завдань управління ефективністю операційної діяльності необхідно поєднувати науково-технологічний аналіз з комерційним, фінансово-економічним, соціальним, щоб забезпечити комплексність підходу до її здійснення;
- при оцінці ефективності операційної діяльності, зіставлення витрат і результатів необхідно проводити з урахуванням зміни цінності грошей у часі;
- при здійсненні операційної діяльності необхідно враховувати і ризики.

Управління ефективністю операційної діяльності являє собою систему принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень за всіма основними аспектами функціонування системи операційного менеджменту підприємства. Успішне функціонування системи управління ефективністю операційної діяльності підприємства багато в чому визначається ефективністю її організаційного забезпечення. Система організаційного забезпечення управління ефективністю операційної діяльності підприємств є взаємопов'язаною сукупністю внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємства, які забезпечують розробку і прийняття управлінських рішень з окремих питань планування, формування, розподілу і використання прибутку і несуть відповідальність за результати цих рішень.

Управління ефективністю операційної діяльності, з точки зору процесного підходу, характеризується певними цілями (загальними та специфічними) (рис. 1.2).

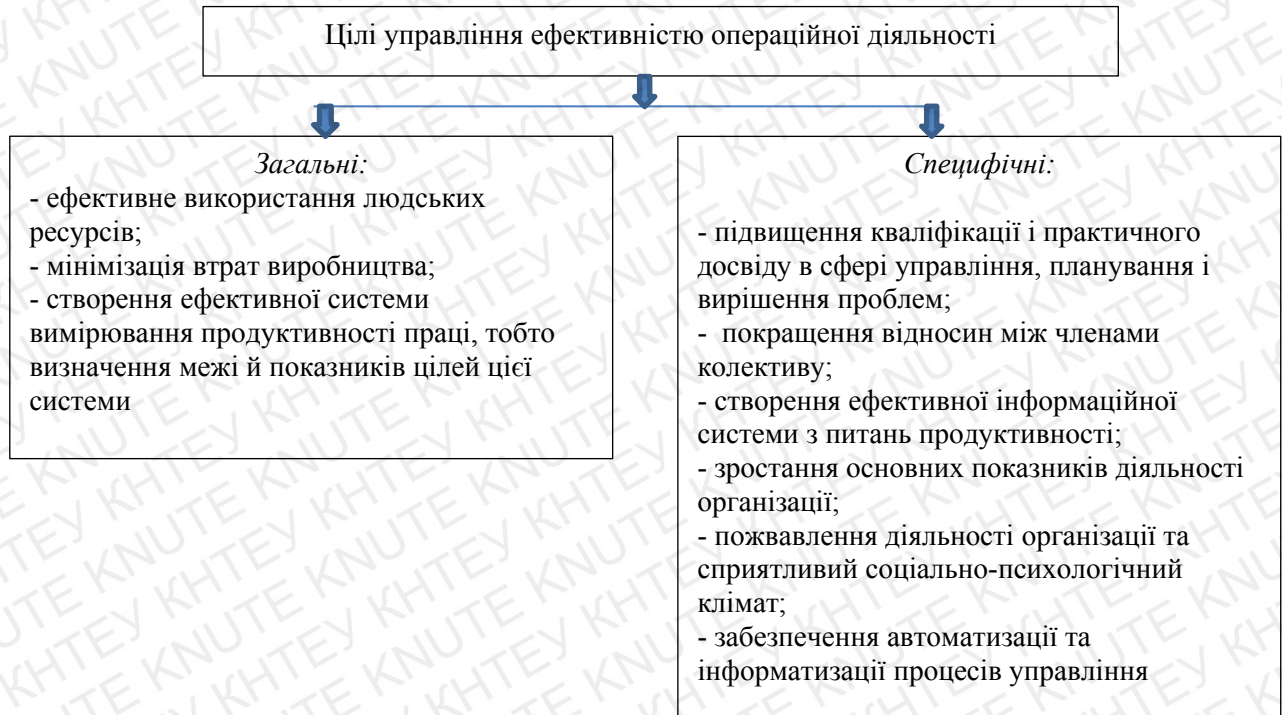


Рис. 1.2. Основні цілі управління ефективністю операційної діяльності*

*складено автором на основі [12, 16, 31]

В цілому управління ефективністю операційної діяльності передбачає певну послідовність дій, які дозволяють виявити резерви зростання обсягів, діяльності, скорочення витрат та оптимізації фінансових результатів.

Формування системи управління ефективністю операційної діяльності передбачає ряд етапів, які наведено на рис. 1.3. Формування системи управління ефективністю операційної діяльності в кризових економічних умовах є складним, однак дуже нагальним завданням. Від злагодженості окремих елементів наведеної системи залежить не лише результат виробництва, але і загальний результат фінансово-господарської діяльності. Реалізація цього завдання залежить від професійної та своєчасної роботи управлінців на різних ланках організації бізнес-процесів в межах виробничого циклу [44].

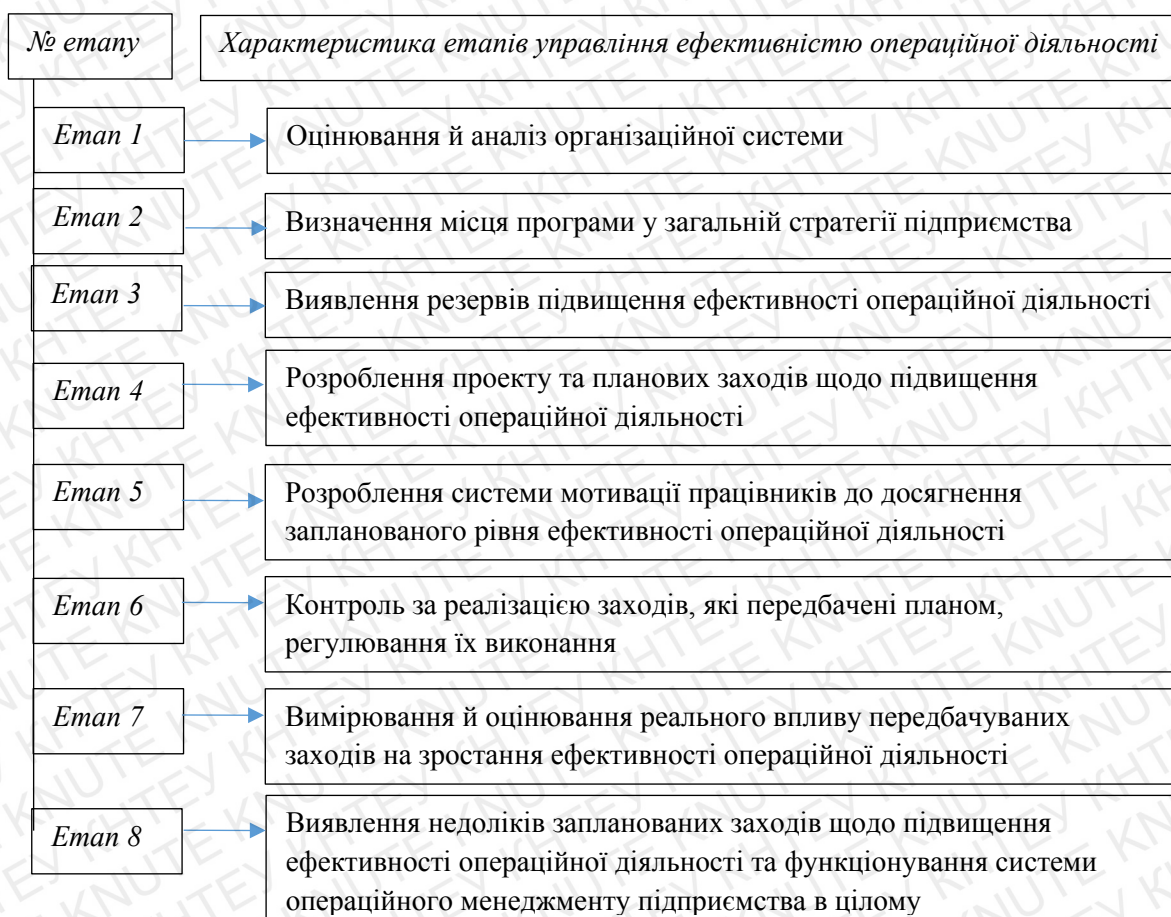


Рис.1.3. Основні етапи управління ефективністю операційної діяльності на підприємстві*

*складено автором на основі [2, 15, 29, 40, 44]

Таким чином, для формування оптимального механізму управління ефективністю операційної діяльності досить важливим є оптимізація окремих бізнес-процесів підприємства, пошук шляхів економії витрат та скорочення споживання ресурсів, оптимізація системи контролю якості.

Основними методами управління ефективністю операційної діяльності підприємства є такі: аналіз та зниження ризиків, що зменшують загальний ефект операційної діяльності; оптимізація бізнес-процесів підприємства на рівні операційної діяльності, виключення з їх складу зайвих елементів та процедур, за рахунок чого досягається скорочення витрат; методи мотивації персоналу, що дозволяє підвищити продуктивність його роботи та збільшити

результати діяльності; метод стимулювання до зростання обсягів операційної діяльності з використання різних інструментів.

Надалі пропонуємо обґрунтувати особливості методики оцінювання ефективності управління операційною діяльністю. Цікавим, на наш погляд, є підхід до формування системи критеріїв ефективності управління на основі системи збалансованих показників (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Критерії показників оцінювання ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства

*складено автором на основі [8, 10, 12, 21]

Для оцінювання ефективності управління операційною діяльністю доцільно також застосовувати методичні підходи коефіцієнтного аналізу. Загальний показник "ефективності управління" характеризується відношенням ефекту до витрат ресурсів, що забезпечили одержання ефекту:

$$R_3 = \frac{E}{B} \quad (1.1)$$

де R_3 - загальний показник ефективності управління операційною діяльністю; E – ефект від управління операційною діяльністю; B – витрати, що забезпечили отримання ефекту.

Локальний показник ефективності управління операційною діяльністю підприємства може бути інтерпретований за такою формулою [24]:

$$R_{лп} = \frac{\Pi_{лп}}{B_{оз} + B_{оа} + B_{на}} \quad (1.2)$$

де $R_{лп}$ - локальний показник ефективності управління операційною діяльністю.

В якості витрат використовуються операційні витрати підприємств. Показники витрат та їх класифікація можуть визначатися як відповідно до національних положень фінансового обліку, так і відповідно до правил моделі управлінського обліку, яку запроваджує кожне підприємство.

Оцінка узагальнюючого показника ефективності управління операційною діяльністю інтерпретується за наступною формулою [3]:

$$R_{уп} = \frac{\Phi P_{од}}{C_p + B_{адм} + B_{зб} + B_{ін.он}} \quad (1.3)$$

де, $\Phi P_{од}$ – фінансові результати операційної діяльності, C_p - собівартість реалізованої продукції; $B_{адм}$ - адміністративні витрати; $B_{зб}$ - витрати на збут; $B_{ін.он}$ - інші операційні витрати.

Отже, у ході дослідження було проведено критичний огляд різних наукових підходів до трактування змісту ефективності операційної діяльності підприємства. Виходячи з цього дане поняття варто розглядати як міру кількісного та якісного досягнення цілей операційної діяльності підприємства, що виражена у відношенні отриманих результатів до витрачених ресурсів в ході організації окремих бізнес-процесів. У кінцевому результаті визначення ефекту від господарських операцій в рамках операційної діяльності буде порівнюватися з витраченими ресурсами. Виділивши основні ознаки управління операційною діяльністю підприємства, можемо сказати, що воно

виражається у досягненні поставлених цілей щодо зростання економічного результату при одночасному скороченні витрат ресурсів, що в кінцевому результаті призводить до збільшення прибутку та зростання ринкової вартості. Для формування оптимального механізму управління ефективністю операційної діяльності досить важливим є оптимізація окремих бізнес-процесів підприємства, пошук шляхів економії витрат та скорочення споживання ресурсів, оптимізація системи контролю якості. Підвищення результативності операційної діяльності не повинне конфліктувати з завданнями збереження якості продукції. Тому управління якістю є однією з підсистем управління продуктивністю операційних процесів. Ефективна організація використання ресурсів в рамках операційного циклу визначається в сучасних умовах здатністю підприємства реагувати на виклики зовнішнього середовища, зокрема протистояти негативними факторам макроекономічного та політико-правового характеру. Зменшення рівня продуктивності виробничих процесів є індикатором посилення кризових явищ, а також свідчить про нездатність підприємства протистояти негативному впливу зовнішніх факторів.

Основними методами управління ефективністю операційної діяльності підприємства є такі:

1. Аналіз та зниження ризиків, що зменшують загальний ефект операційної діяльності;
2. Оптимізація бізнес-процесів підприємства на рівні операційної діяльності, виключення з їх складу зайвих елементів та процедур, за рахунок чого досягається скорочення витрат;
3. Методи мотивації персоналу, що дозволяє підвищити продуктивність його роботи та збільшити результати діяльності;
4. Метод стимулювання до зростання обсягів операційної діяльності з використання різних інструментів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА КП «ШКІЛЬНЕ ХАРЧУВАННЯ ГОЛОСІЇВСЬКОГО РАЙОНУ»

2.1 Аналіз показників ефективності управління операційною діяльністю підприємства

Комунальне підприємство «Шкільне харчування Голосіївського району» є підприємством, що спеціалізується на надання послуг громадського харчування. Підприємство розміщене на території Голосіївського р-ну м. Києва, за адресою вул., Проспект науки, 8.

Специфікою роботи підприємства КП «Шкільне харчування Голосіївського району» як комунального є те, що воно створене одним засновником - органом місцевого самоврядування і входить до сфери його управління. За галузевою приналежністю підприємство можна віднести до сфери ресторанного господарства (приготування ресторанної продукції та її постачання; виготовлення кондитерських і хлібобулочних виробів).

Чисельність персоналу підприємства становить 134 особи. Основними конкурентами підприємства є усі заклади ресторанного господарства, які знаходяться на території Голосіївського р-ну м. Києва. Найбільшими конкурентами є ресторан «Колиба» та ресторан «Корчма», які знаходяться в радіусі пішохідної доступності (2-3 км) від самого підприємства КП «Шкільне харчування Голосіївського району».

Фінансовий результат діяльності підприємства є кінцевим, оскільки відображає загальний ефект від ведення всіх видів економічної діяльності, дозволяє оцінити їх ефективність, а також характеризує доцільність використання виробничих ресурсів. Узагальнюючі показники результатів фінансово-господарської діяльності підприємства «Шкільне харчування Голосіївського району» наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Узагальнюючі показники результатів фінансово-господарської діяльності
підприємства КП «Шкільне харчування Голосіївського району»
за 2016-2018 рр., тис. грн**

Стаття	Роки			Абсолютний приріст, тис. грн		Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	2016-2017	2017-2018	2016-2017	2017-2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	15 977	23 043	27 074	7 066	4 031	44,2	17,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	10 416	15 394	18 364	4 978	2 970	47,8	19,3
Валовий прибуток	5 561	7 649	8 710	2 088	1 061	37,5	13,9
Адміністративні витрати	807	1213	1 586	406	373	50,3	30,8
Витрати на збут	3186	5886	6 814	2700	928	84,7	15,8
Інші операційні витрати	48	11	1	-37	-10	-77,1	-90,9
Фінансовий результат від операційної діяльності	1 520	539	309	-981	-230	-64,5	-42,7
Витрати з податку на прибуток	274	97	58	-177	-39	-64,6	-40,2
Чистий фінансовий результат	1 246	442	251	-804	-191	-64,5	-43,2

Обсяги товарообороту підприємства (чистого доходу від реалізації) у 2016-2017 рр. збільшилися на 7066 тис.грн, а у 2017-2018 рр. – на 4031 тис.грн. При цьому обсяги собівартості реалізованої продукції зросли на 4978 тис.грн у 2016-2017 рр., а у 2017-2018 рр. – на 2970 тис.грн. Це вплинуло на позитивну динаміку валового прибутку - у 2016-2017 рр. значення даного показника зросло на 2088 тис.грн, а у 2017-2018 рр. – на 1061 тис.грн. Зростання валового прибутку позитивно вплинуло на можливість покриття підприємством своїх операційних витрат. Проте, останні у 2017-2018 рр. суттєво зросли, внаслідок чого спостерігалось зниження фінансового результату від операційної діяльності.

Надалі проаналізуємо динаміку обсягів чистого прибутку підприємства за 2016-2018 рр. (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Динаміка обсягу прибутку КП «Шкільне харчування Голосіївського району» за 2016-2018 рр.

Як свідчать дані фінансової звітності, у 2016 році значення чистого прибутку підприємства становило 1246 тис.грн. У 2017 році порівняно з 2016-м роком обсяг чистого прибутку зменшився на 804 тис.грн (-64,5%) і склав 442 тис.грн. У 2018 році порівняно з 2017-м роком обсяг чистого прибутку збільшився на 191 тис.грн (-42,2%) і склав 251 тис.грн.

В структурі формування фінансового результату операційної діяльності на основний вид діяльності – надання послуг харчування припадає 100%. Проведемо оцінку фінансових результатів від операційної діяльності.

Як свідчать дані табл. 2.1, у 2016 році значення прибутку від операційної діяльності складало 1520 тис.грн. У 2017 році відбулося зменшення прибутку від операційної діяльності на 981 тис.грн або на 64,5%, що було зумовлене зростанням обсягу витрат обігу - адміністративних (+50,3%) та збутових витрат (+84,7%). Собівартість реалізованих послуг громадського харчування у 2017 році зросла на 4978 тис.грн. Таким чином, можемо стверджувати, що зростання операційних витрат в своїй динаміці перевищували темпи зростання товарообороту підприємства, що спричинило негативну динаміку фінансового

результату від операційної діяльності. У 2018 році відбулося зменшення прибутку від операційної діяльності на 230 тис.грн або на 42,7%, що було зумовлене аналогічними чинниками, які мали вплив на зменшення прибутку у 2016-2017 рр.

Для оцінки ефективності операційної діяльності підприємства проаналізуємо основні показники, що характеризують межі діяльності КП «Шкільне харчування Голосіївського району». Для цього визначимо точку беззбитковості, мінімальної рентабельності, запас фінансової міцності.

Розрахунок точки беззбитковості передбачає визначення обсягу умовно-постійних та умовно-змінних витрат підприємства. До складу умовно-змінних витрат КП «Шкільне харчування Голосіївського району» належить собівартість реалізованих товарів. До умовно-постійних витрат відносяться витрати на збут та адміністративні витрати. Динаміку умовно-постійних та умовно-змінних витрат підприємства наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка умовно-постійних та умовно-змінних витрат
КП «Шкільне харчування Голосіївського району» за 2016-2018 рр.,
тис.грн**

Показники	Період			Абсолютний приріст, грн		Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	2016-2017	2017-2018	2016-2017	2017-2018
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	10 416	15 394	18 364	4978	2970	47,8	19,3
Адміністративні витрати	807	1213	1586	406	373	50,3	30,8
Витрати на збут	3186	5886	6814	2700	928	84,7	15,8
Інші операційні витрати	48	11	1	-37	-10	-77,1	-90,9
Розподіл витрат:							
Умовно-постійні	3993	7099	8400	3106	1301	77,8	18,3
Умовно-змінні	10416	15394	18364	4978	2970	47,8	19,3

Рівень точки беззбитковості досягається підприємством за умови покриття ним усіх умовно-постійних та умовно-змінних витрат.

Для визначення обсягу діяльності, достатнього для досягнення цільового прибутку, необхідно враховувати рівень очікувань власників КП «Шкільне харчування Голосіївського району» на вкладений капітал. Для досліджуваного підприємства даний показник можна визначити виходячи з рівня рентабельності власного капіталу.

Динаміку показників самоокупності КП «Шкільне харчування Голосіївського району» наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка показників самоокупності
КП «Шкільне харчування Голосіївського району» у 2016-2018 рр.**

Показники	Роки			Абсолютний приріст		Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	2016-2017	2017-2018	2016-2017	2017-2018
Умовно-постійні витрати (ПВ), тис.грн	3993	7099	8400	3106	1301	77,8	18,3
Умовно- змінні витрати (ЗВ), тис.грн	10416	15394	18364	4978	2970	47,8	19,3
Обсяг реалізації продукції (ОР), тис.грн	15977	23043	27074	7066	4031	44,2	17,5
Маржинальний дохід (МД = ОР - ЗВ), тис.грн	5561	7649	8710	2088	1061	37,5	13,9
Коефіцієнт маржинального доходу (Кмд = МД / ОР), пунктів	0,348	0,332	0,322	-0,016	-0,010	-4,6	-3,1
Точка беззбитковості (Тб = ПВ / Кмд), тис.грн	11472	21386	26110	9914	4724	86,4	22,1
Поріг безпеки (ПБ = ОР - Тб), тис.грн	4505	1657	964	-2848	-693	-63,2	-41,8

Результати розрахунку точки беззбитковості (табл. 2.3) дає змогу зробити висновки про те, що підприємство КП «Шкільне харчування Голосіївського району» у 2016 році було самоокупним. Точка беззбитковості у цьому періоді становила 11472 тис.грн, що нижче фактичного обсягу чистого доходу на 4505 тис.грн. У 2017-2018 рр. відбулося зменшення рівня

самоокупності КП «Шкільне харчування Голосіївського району», що пояснюється зростанням обсягу постійних витрат підприємства.

Оцінку обсягу чистого доходу для досягнення мінімальної рентабельності та відхилення цільового чистого доходу від фактичного наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників формування цільового прибутку
КП «Шкільне харчування Голосіївського району» у 2016-2018 рр.**

Показники	Роки			Абсолютний приріст		Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	2016-2017	2017-2018	2016-2017	2017-2018
Чистий дохід фактичний, тис.грн	15977	23043	27074	7066	4031	44,2	17,5
Цільова рентабельність власного капіталу, %*	32,0	32,0	32,0	0	0	0,0	0,0
Обсяг власного капіталу, тис.грн	691	1421	1766	730	345	105,6	24,2
Обсяг цільового прибутку, тис.грн	221	455	565	234	110	105,6	24,2
Точка беззбитковості, тис.грн	14409	22493	26764	8084	4271	56,1	19,0
Точка мінімальної рентабельності, тис.грн	14679	23048	27453	8369	4405	57,0	19,1
Відхилення фактичного чистого доходу від точки мінімальної рентабельності, тис.грн	1298	-5	-379	-1303	-374	-100,3	8253,8

Значення цільової рентабельності власного капіталу отримано від керівник підприємства – 32% (мінімальна очікувана прибутковість власного капіталу), що відповідає очікуваній прибутковості на вкладений капітал. Цей показник визначено у стратегії розвитку підприємства. Цільова рентабельність в 32% складається з середньої доходності депозитів для юридичних осіб у гривні – 17% та рівні ризику – 15% (визначено керівництвом підприємства самостійно). (табл. 2.4)

Оцінка точки мінімальної рентабельності (табл. 2.4) дає можливість зробити висновки про те, що підприємство КП «Шкільне харчування Голосіївського району» у 2016 році мало профіцит чистого доходу у розмірі

1298 тис.грн, що було достатнім для отримання цільового прибутку на суму 221 тис.грн. Варто відмітити, що фактичний показник чистого прибутку в цьому періоді склав 1246 тис.грн, що було значно вищим порівняно з розрахунковим значенням. У 2016-2017 рр. відбулося зростання рівня мінімальної рентабельності на 8369 тис.грн, що пояснювалося як зростанням цільового прибутку на 234 тис.грн, так і зростанням сукупних (постійних та змінних) витрат на 8084 тис.грн. У 2017-2018 рр. відбулося зростання рівня мінімальної рентабельності на 4405 тис.грн, що пояснювалося як зростанням цільового прибутку на 110 тис.грн, так і зростанням сукупних (постійних та змінних) витрат на 4271 тис.грн.

Для оцінки ефективності операційної діяльності також проаналізуємо показники, які наведено у табл. 2.5

Таблиця 2.5

Динаміка показників ефективності формування операційних доходів та витрат у 2016-2018 роках

Показники	Умовні позначення	Роки			Абсолютний приріст		Темп приросту, %	
		2016	2017	2018	2016 -	2017 -	2016 -	2017 -
Чистий дохід, тис.грн	ЧД	15977	23043	27074	7066	4031	44,2	17,5
Собівартість реалізованих товарів, послуг, тис.грн	СВ	10416	15394	18364	4978	2970	47,8	19,3
Валовий прибуток (маржа), тис.грн	ВП = ЧД - СВ	5561	7649	8710	2088	1061	37,5	13,9
Операційні витрати, тис.грн	ВО	4041	7110	8401	3069	1291	75,9	18,2
Чистий прибуток, тис.грн	ЧП	1246	442	251	-804	-191	-64,5	-43,2
Амортизаційні відрахування, тис.грн	А	47	47	48	0	1	0,0	2,1
Приріст власного оборотного капіталу тис.грн	Δ ВОК	1229	344	194	-885	-150	-72,0	-43,6
Приріст капітальних та фінансових інвестицій, тис.грн	Δ І	-196	141	105	337	-36	171,9	-25,5
ЕВІТДА, тис.грн	ЕВІТДА = ВП-ВО+А	1567	586	357	-981	-229	-62,6	-39,1
ЕВІТ, тис.грн	ЕВІТ = ЕВІТДА - А	1520	539	309	-981	-230	-64,5	-42,7

Чистий грошовий потік, тис.грн	$\text{ЧГП} = \text{ЧП} + \text{А} \pm \Delta\text{ВOK} \pm \Delta\text{І}$	2718	692	388	-2026	-304	-74,5	-43,9
Рівень операційної платоспроможності, %	$\text{РОП} = \text{ЧГП} / \text{ВO} * 100$	67,3	9,7	4,6	-57,5	-5,1	-85,5	-52,5

Показники ЕВІТДА та ЕВІТ – характеризують загальну ефективність операційної діяльності на підприємстві, в тому числі і ефективність формування доходів та витрат у процесі здійснення бізнес-процесів з надання послуг громадського харчування. Рівень операційної платоспроможності у нашому випадку характеризує здатність покриття операційних витрат за рахунок чистого грошового потоку.

У 2017 році значення показника ЕВІТДА, ЕВІТ та чистого грошового потоку знизилися внаслідок зростання обсягу операційних витрат підприємства, зокрема в частині адміністративних та збутових витрат. При цьому відбувалося паралельне зростання операційних витрат переважно за рахунок зростання витрат на оплату праці працівників апарату управління та обслуговуючого персоналу закладу. ЕВІТДА у 2017 році зменшився порівняно з 2016 на 981 тис.грн (-62,6%), ЕВІТ – на 981 тис.грн (-64,5%), чистий грошовий потік – на 2026 (-74,5%). Показник ЕВІТДА у 2018 році зменшився порівняно з 2017 на 229 тис.грн (-39,1%), ЕВІТ – на 230 тис.грн (-42,7%), чистий грошовий потік – на 304 (-43,9%).

Варто відзначити, що на підприємстві КП «Шкільне харчування Голосіївського району» можна було спостерігати також суттєве зниження спроможності покриття витрат від операційної діяльності чистим грошовим потоком. Це свідчить про значне зростання рівня операційних витрат, зокрема в постійній їх частині.

Динаміку показників ефективності операційної діяльності КП «Шкільне харчування Голосіївського району» у 2016-2018 рр. також наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка показників ефективності операційної діяльності
КП «Шкільне харчування Голосіївського району» у 2016-2018 рр.**

Показники	Роки			Абсолютний приріст		Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	2016-2017	2017-2018	2016-2017	2017-2018
Чистий дохід, тис.грн	15977	23043	27074	7066	4031	44,2	17,5
Собівартість реалізованих послуг та товарів, тис.грн	10 416	15 394	18 364	4978	2970	47,8	19,3
Витрати обігу, тис.грн	3993	7099	8400	3106	1301	77,8	18,3
Площа зони обслуговування відвідувачів закладу, м.кв	350	350	350	-	-	-	-
Чисельність працівників операційного персоналу, осіб	30	32	33	2	1	6,7	3,1
Основні засоби, тис.грн	1692	1635	1711	-57	76	-3,3	4,6
Оборотні активи, тис.грн	684	1361	1275,5	677	-86	99,0	-6,3
Операційний прибуток, тис.грн	1 520	539	309	-981	-230	-64,5	-42,7
Чистий прибуток, тис.грн	1246	442	251	-804	-191	-64,5	-43,2
Рівень операційного прибутку, %	9,5	2,3	1,1	-7,2	-1,2	-	-
Обсяг чистого доходу на 1 м.кв площі закладу громадського харчування, тис.грн	45,6	65,8	77,4	20,2	11,5	44,2	17,5
Обсяг чистого доходу на 1-го працівника закладу, тис.грн	532,6	720,1	820,4	187,5	100,3	35,2	13,9
Обсяг чистого доходу на 1 грн основних засобів, грн	9,4	14,1	15,8	4,6	1,7	49,2	12,3
Обсяг чистого доходу на 1 грн товарних запасів, грн	23,4	16,9	21,2	-6,4	4,3	-27,5	25,4

З проведених розрахунків можна помітити, що темпи зростання витрат обігу склали 77,8%, в той час як темпи зростання чистого доходу становили

47,8%. Внаслідок зниження операційного прибутку зменшився і показник чистого прибутку на 804 тис.грн або на 64,5%.

Зростання обсягу чистого доходу у 2016-2017 роках також було меншим за темпи зростання витрат на формування та підтримання основних операційних бізнес-процесів. Однак, обсяги діяльності випереджали за своїми темпами зростання обсягів забезпечення роботи підприємства основними видами ресурсів – основними засобами, площею залу для обслуговування відвідувачів, чисельністю персоналу. Це зумовило зростання показників питомого чистого доходу на 1м.кв площі залу для обслуговування відвідувачів на 44,2%, доходу на 1-го працівника – на 35,2%, чистого доходу на 1 грн основних засобів – на 49,2%.

У 2018 році обсяг операційного прибутку зменшився на 230 тис.грн або на 42,7%, внаслідок чого також знизився показник рентабельності реалізації на 75,4%. Зростання обсягу чистого доходу у 2017-2018 роках спричинило збільшення показників питомого чистого доходу на 1м.кв площі залу на 17,5%, доходу на 1-го працівника – на 13,9%, чистого доходу на 1 грн основних засобів – на 12,3%.

Таким чином, виходячи з проведеного дослідження показників ефективності операційної діяльності КП «Шкільне харчування Голосіївського району» можемо зробити висновки про те, що підприємство поступово втрачало результативність основних бізнес-процесів. Оцінка точки мінімальної рентабельності (табл. 2.5) дає можливість зробити висновки про те, що підприємство КП «Шкільне харчування Голосіївського району» у 2016 році мало профіцит чистого доходу у розмірі 1298 тис.грн, що було достатнім для отримання цільового прибутку на суму 221 тис.грн. Варто відмітити, що фактичний показник чистого прибутку в цьому періоді склав 1246 тис.грн, що було значно вищим порівняно з розрахунковим значенням. У 2017-2018 рр. відбулося зростання рівня мінімальної рентабельності на 4405 тис.грн, що пояснювалося як зростанням цільового прибутку на 110 тис.грн, так і зростанням сукупних (постійних та змінних) витрат на 4271 тис.грн. ЕВІТДА у

2017 році зменшився порівняно з 2016 на 981 тис.грн (-62,6%), ЕВІТ – на 981 тис.грн (-64,5%), чистий грошовий потік – на 2026 (-74,5%). Показник ЕВІТДА у 2018 році зменшився порівняно з 2017 на 229 тис.грн (-39,1%), ЕВІТ – на 230 тис.грн (-42,7%), чистий грошовий потік – на 304 (-43,9%).

2.2. Дослідження факторів впливу на ефективність операційної діяльності підприємства

Проведемо кількісну оцінку факторів впливу на результати операційної діяльності підприємства КП «Шкільне харчування Голосіївського району». При цьому будемо аналізувати вплив таких факторів: обсяги діяльності та її рентабельність; рівень операційного доходу та накладних витрат; чисельність персоналу та продуктивність його праці; обсяг оборотних активів та їх рентабельність; чинники формування ціни послуг ресторанного господарства (технологія приготування страв, вартість інгредієнтів та рівень трудовитрат на приготування, частота замовлення послуги та обсяг її надання, середній рівень цін на послугу на ринку).

Кількісна оцінка факторів, що впливають на обсяг результатів діяльності (прибутку) підприємства, передбачає визначення впливу основних показників формування прибутку та показників ресурсного потенціалу підприємства на зміну прибутку. Серед найважливіших факторів, що вплинули на зміну фінансового результату від операційної діяльності слід віднести зміни обсягу чистого доходу, суми активів та власного капіталу підприємства, його поточних витрат, основних засобів та показників їх ефективності, тобто рентабельності.

В табл. 2.7. наведено оцінку впливу обсягу чистого доходу та рентабельності реалізації товарів та послуг на обсяг чистого прибутку КП «Шкільне харчування Голосіївського району». На основі проведеного факторного аналізу можна сказати, що у 2017 році порівняно з 2016-м роком обсяг чистого прибутку зменшився на 804 тис.грн., в тому числі за рахунок зростання доходів від реалізації відбулося його зростання на 551,1 тис.грн, а за рахунок зниження рентабельності реалізації на 0,059 пункти обсяг чистого прибутку зменшився на 1355,1 тис.грн.

Таблиця 2.7

**Фактори впливу на формування фінансових результатів
КП «Шкільне харчування Голосіївського району» за 2016-2018 рр.**

Показники	Умовні позначення	Роки			Абсолютний приріст, тис.грн	
		2016	2017	2018	2017 - 2016	2018 - 2017
Чистий дохід (від реалізації товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Д	15 977	23 043	27 074	7 066	4 031
Коефіцієнт рентабельності доходу (виручки) від реалізації, од.	$K_p = \frac{ПО_d}{Д}$	0,078	0,019	0,009	-0,059	-0,010
Чистий прибуток, тис.грн.	ЧП	1 246	442	251	-804	-191
Зміна чистого прибутку, в т.ч.:						
За рахунок доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.		$\Delta ПРПО_d = \Delta Д * K_p$			551,1	77,3
За рахунок рентабельності доходу (виручки) від реалізації, тис.грн.		$\Delta ПРК_p = Д * \Delta K_p$			-1355,1	-268,3

У 2018 році порівняно з 2017-м роком обсяг чистого прибутку зменшився на 191 тис.грн., в тому числі за рахунок зростання доходів від реалізації на 4031 тис.грн. обсяг чистого прибутку зріс на 77,3 тис.грн., а за рахунок зменшення рентабельності реалізації на 0,010 обсяг чистого прибутку знизився на 268,3 тис.грн.

В табл. 2.8 наведено аналіз впливу виручки, рівня операційного доходу та рівня витрат обігу на обсяг операційного прибутку підприємства. Як свідчать дані табл. 2.8, у 2017 році обсяг операційного прибутку (від надання послуг громадського харчування) зменшився на 1018 тис.грн., в тому числі зниження операційного прибутку було забезпечене наступними факторами. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Фактори впливу на формування операційного прибутку
КП «Шкільне харчування Голосіївського району» за 2016-2018 рр.**

Показники	Умовні позначення	Роки			Абсолютний приріст	
		2016	2017	2018	2017 / 2016	2018 / 2017
Чистий дохід (від реалізації товарів, робіт, послуг), тис. грн.	Д	15 977	23 043	27 074	7 066	4 031
Валовий прибуток, тис.грн.	ВП	5 561	7 649	8 710	2 088	1 061
Витрати обігу, тис.грн.	ВО	3 993	7 099	8 400	3 106	1 301
Рівень витрат обігу	$R_{во} = \frac{ВО}{Д}$	0,250	0,308	0,310	0,058	0,002
Рівень комерційного доходу	$R_{кд} \frac{ВП}{Д}$	0,348	0,332	0,322	-0,016	-0,010
Операційний прибуток від основної діяльності, тис.грн.	$КП = \frac{ВП}{ВО}$	1 568	550	310	-1 018	-240
Зміна операційного прибутку від основної діяльності, в т.ч.:						
За рахунок доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	$\Delta ПРПО_{д} = \Delta Д * (R_{ко0} - R_{во0})$				693,5	96,2
За рахунок зміни рівня операційного доходу	$\Delta ПРПО_{д} = Д1 * (R_{ко1} - R_{во0}) - Д1 * (R_{ко0} - R_{во0})$				-371,4	-277,1
За рахунок зміни рівня накладних витрат	$\Delta ПРПО_{д} = Д1 * (R_{ко1} - R_{во1}) - Д1 * (R_{ко1} - R_{во0})$				-1 340	-59

- за рахунок зростання чистого доходу на 7066 тис.грн. відбулося збільшення операційного прибутку на 693,5 тис.грн.;
- за рахунок скорочення рівня комерційного доходу на 0,016 відбулося зменшення операційного прибутку на 371,4 тис.грн.;
- зростання рівня витрат обігу на 0,058 зумовило скорочення операційного прибутку на 1340 тис.грн.

Впродовж 2017-2018 рр. обсяг операційного прибутку зменшився на 240 тис.грн., в тому числі за рахунок впливу наступних факторів:

- за рахунок зростання чистого доходу на 4031 тис.грн. відбулося збільшення операційного прибутку на 96,2 тис.грн.;
- за рахунок зменшення рівня комерційного доходу на 0,010 відбулося зменшення операційного прибутку на 277,1 тис.грн.;
- зростання рівня витрат обігу на 0,002 зумовило зниження операційного прибутку на 59 тис.грн.

Отже, ми бачимо, що на обсяги формування прибутку від операційної діяльності в значній мірі впливає ціноутворення на послуги громадського харчування та механізм управління витратами обігу. Операційний прибуток на підприємстві є чутливим до зміни рівня комерційного доходу (на який впливає ціноутворення) та динаміки витрат обігу.

На обсяги прибутку підприємства, як було зазначено вище, впливає рівень забезпеченості ресурсним потенціалом. оскільки підприємство займається переважно наданням послуг громадського харчування, то основним виробничим фактором є персонал. Спробуємо проаналізувати вплив чисельності персоналу (операційного: кухня та зала) та продуктивності його праці на обсяг прибутку від операційної діяльності (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Фактори впливу на формування операційного прибутку за продуктивністю праці КП «Шкільне харчування Голосіївського району» за 2016-2018 рр.

Показники	Умовні позначення	Роки			Абсолютний приріст	
		2016	2017	2018	2017 / 2016	2018 / 2017
1	2	3	4	5	6	7
Прибуток від операційної діяльності, тис.грн	ОП	1 568	550	310	-1 018	-240
Чистий дохід, тис.грн.	ЧД	15 977	23 043	27 074	7 066	4 031
Чисельність працівників операційного персоналу, осіб	К	30	32	33	2	1
Продуктивність праці працівників операційного персоналу, тис.грн	ПП = Чд / К	532,6	720,1	820,4	187,5	100,3

Операційна рентабельність, %	$R_{оп} = \frac{ОП}{ДЧ} * 100$	9,5	2,3	1,1	-7,2	-1,2
Зміна операційного прибутку, в т.ч.:						

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7
- За рахунок зміни кількості працівників, тис. грн.	$\Delta ПР_k = \Delta K * Пп_0 * R_{оп_0}$				105	17
- За рахунок зміни продуктивності праці, тис.грн.	$\Delta ПР_{пп} = K_1 * \Delta Пп * R_{оп_0}$				589	79
- За рахунок зміни операційної рентабельності, тис.грн.	$\Delta ПР_{роп} = K_1 * Пп_1 * \Delta R_{оп}$				-1711	-336

У 2017 році обсяг прибутку від операційної діяльності зменшився на 1018 тис.грн., в тому числі зниження даного показника зумовлювалися впливом наступних чинників:

- за рахунок зростання кількості працівників на 2 особи відбулося збільшення прибутку від операційної діяльності на 105 тис.грн.;
- за рахунок зростання продуктивності праці на 187,5 тис.грн відбулось зростання прибутку від операційної діяльності на 589 тис.грн.;
- зниження операційної рентабельності на 7,2 % зумовило зменшення прибутку від операційної діяльності на 1711 тис.грн.

У 2018 році обсяг прибутку від операційної діяльності зменшився на 240 тис.грн., в тому числі зниження даного показника зумовлювалися впливом наступних чинників:

- за рахунок зростання кількості працівників на 1 особу відбулося збільшення прибутку від операційної діяльності на 17 тис.грн.;
- за рахунок зростання продуктивності праці на 100,3 тис.грн відбулось зростання прибутку від операційної діяльності на 79 тис.грн.;
- зниження операційної рентабельності на 1,2% зумовило зменшення прибутку від операційної діяльності на 336 тис.грн.

Отже, можна зробити висновки про те, що попри позитивну динаміку у підвищенні ефективності використання персоналу підприємства, фактор рівня операційної рентабельності, який визначається рівнем постійних витрат, мав домінуючий негативний вплив, стримуючи зростання фінансового результату від надання послуг громадського харчування.

В табл. 2.10 наведено оцінку впливу обсягу оборотних активів та їх рентабельності на обсяг фінансового результату КП «Шкільне харчування Голосіївського району».

Таблиця 2.10

Оцінка впливу факторів обсягу оборотних активів на обсяги чистого прибутку КП «Шкільне харчування Голосіївського району» за 2016-2018 рр.

Показники	Умовні позначення	Роки			Абсолютний приріст	
		2016	2017	2018	2017 / 2016	2018 / 2017
Оборотні активи, тис. грн.	ОА	684	1361	1275,5	677	-86
Рентабельність оборотних активів, %	$P_{oa} = \text{ЧП} / \text{ОА} * 100$	182,2	32,5	19,7	-149,7	-12,8
Чистий прибуток, тис. грн.	ЧП	1 246	442	251	-804	-191
Зміна чистого прибутку за рахунок, в т.ч.:						
- вплив зміни оборотних активів	$\Delta \text{ЧП}_{oa} = \Delta \text{ОА} * P_{oa}$				1233	-28
- вплив зміни рентабельності оборотних активів	$\Delta \text{ЧП}_p = \text{ОА} * \Delta P_{oa}$				-2037	-163

У 2016-2017 рр. зростання обсягу чистого прибутку підприємства КП «Шкільне харчування Голосіївського району» на 804 тис.грн зумовлювалося наступними чинниками: збільшенням обсягу оборотних активів на 677 тис.грн привело до збільшення чистого прибутку на 1233 тис.грн; зниження рентабельності оборотних активів на 149,7% зумовлювало зниження чистого прибутку на 2037 тис.грн.

У 2017-2018 рр. зменшення обсягу чистого прибутку підприємства КП «Шкільне харчування Голосіївського району» на 191 тис.грн зумовлювалося наступними чинниками: зниження обсягу оборотних активів на 86 тис.грн привело до зменшення чистого прибутку на 28 тис.грн; зниження рентабельності оборотних активів на 12,8% зумовлювало зниження чистого прибутку на 163 тис.грн.

Важливим фактором, що впливає на ефективність операційної діяльності, є ціноутворення. Наведемо основні чинники, що оцінюються підприємством при визначенні відпускної ціни послуг (табл. 2.11):

Таблиця 2.11

**Внутрішні чинники впливу на формування відпускної ціни
КП «Шкільне харчування Голосіївського району» при визначенні
відпускної ціни послуг**

Чинники	Напрямок впливу на ціну	Пояснення впливу
Технологія приготування страв	зростання	Чим більший склад інгредієнтів у певній страві, тим вищою буде її вартість. Тобто складність технологічного процесу впливає на зростання ціни
Вартість інгредієнтів та рівень трудовитрат на приготування	зростання	Зростання вартості інгредієнтів впливає на удорожчання страв
Частота замовлення послуги та обсяг її надання	зниження	Чим більші обсяги замовлення страв (наприклад, корпоративні бенкети, свята), тим більшу знижку може надати заклад і тим меншою є ціна.
Середній рівень цін на послугу на ринку	наближення до середньо цін	Ціна на страви має знаходитися у конкурентному діапазоні

Як бачимо, цінова політика КП «Шкільне харчування Голосіївського району» досить суттєво впливає на вартість наданих послуг, що відображається в показнику доходів та рівню прибутковості.

Окрім фактору ціноутворення, на формування рівня ефективності операційної діяльності впливає показник якості використання основних засобів.

З метою оцінки впливу якості використання основних засобів (фондовіддачі) на обсяги операційної діяльності було побудовано відповідну факторно-аналітичну модель (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Вплив показників ефективності на формування операційного прибутку
КП «Шкільне харчування Голосіївського району» за 2016-2018 рр.**

Показники	Умовні позначення	Значення по рокам, тис.грн			Абсолютне відхилення (+/-)	
		2016	2017	2018	2016-2017	2017-2018
Прибуток від операційної діяльності, тис.грн	ОП	1 568	550	310	-1 018	-240
Чистий дохід, тис.грн.	ЧД	15 977	23 043	27 074	7 066	4 031
Вартість основних засобів, тис.грн	ОЗ	1692	1635	1711	-57	76
Фондовіддача, грн	$\text{ФВ} = \text{ЧД} / \text{ОЗ}$	9,4	14,1	15,8	4,6	1,7
Операційна рентабельність, %	$\text{Роп} = \text{ОП} / \text{ДЧ} * 100$	9,5	2,3	1,1	-7,2	-1,2
Зміна операційного прибутку, в т.ч.:						
- За рахунок зміни обсягу основних засобів, тис. грн.	$\Delta \text{ПРоз} = \Delta \text{ОЗ} * \text{ФВ0} * \text{Роп0}$				-52	25
- За рахунок зміни коефіцієнта фондовіддачі, тис.грн.	$\Delta \text{ПРфв} = \text{ОЗ1} * \Delta \text{ФВ} * \text{Роп0}$				746	71
- За рахунок зміни операційної рентабельності, тис.грн.	$\Delta \text{ПРор} = \text{ОЗ1} * \text{ФВ1} * \Delta \text{Роп}$				-1711	-336

У 2016-2017 рр. обсяг операційного прибутку підприємства КП «Шкільне харчування Голосіївського району» зменшився на 1018 тис.грн, що зумовлювалося наступними чинниками: зниження обсягу основних засобів на 57 тис.грн привело до зниження операційного прибутку на 52 тис.грн; зростання фондовіддачі на 4,6 пункти вплинуло на збільшення операційного прибутку на 746 тис.грн.; зниження рівня операційної рентабельності мало наслідком скорочення операційного прибутку на 1711 тис.грн.

У 2017-2018 рр. обсяг операційного прибутку підприємства КП «Шкільне харчування Голосіївського району» зменшився на 240 тис.грн, що зумовлювалося наступними чинниками: зростання обсягу основних засобів на 76 тис.грн привело до збільшення операційного прибутку на 25 тис.грн; зростання фондівіддачі на 1,7 пункти вплинуло на збільшення операційного прибутку на 71 тис.грн.; зниження рівня операційної рентабельності мало наслідком скорочення операційного прибутку на 336 тис.грн.

У 2017-2018 рр. зменшення обсягу чистого прибутку підприємства КП «Шкільне харчування Голосіївського району» на 191 тис.грн зумовлювалося наступними чинниками: зниження обсягу оборотних активів на 86 тис.грн привело до зменшення чистого прибутку на 28 тис.грн; зниження рентабельності оборотних активів зумовлювало зниження чистого прибутку на 163 тис.грн.

Надалі проаналізуємо вплив чинників на зміну рівня рентабельності продажу товарів та послуг підприємством КП «Шкільне харчування Голосіївського району» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Динаміка впливу факторів чистого доходу та рівня рентабельності
реалізації на обсяг чистого прибутку КП «Шкільне харчування»
за 2016-2018 рр.**

Показники	Умовні позначення	Роки			Абсолютний приріст (+/-)	
		2016	2017	2018	2016-2017	2017-2018
Доход (виручка) від реалізації продукції та послуг, тис. грн.	Д	15 977	23 043	27 074	7 066	4 031
Рівень рентабельності продажу, од.	$R_p = \frac{ОП}{Д} * 100\%$	9,5	2,3	1,1	-7,2	-1,2
Операційний прибуток, тис.грн.	ОП	1 520	539	309	-981	-230
Зміна рентабельності реалізації в т.ч.:						
За рахунок доходу (виручки) від реалізації, %					-2,9	-0,3
За рахунок обсягу операційного прибутку, %					-4,3	-0,8

На основі проведеного факторного аналізу можна сказати, що у 2017 році порівняно з 2016-м роком за рахунок зростання обсягу чистого доходу від реалізації відбулося зниження рівня рентабельності продажу на 2,9% (що було спричинене збільшенням надання дисконтів відвідувачам закладу в якості стимулювання попиту). Зниження обсягу операційного прибутку вплинуло на зменшення рівня рентабельності продажу на 4,3%. У 2018 році порівняно з 2017-м роком рівень рентабельності продажу зменшився на 1,1%, в тому числі за рахунок зміни доходів від реалізації відбулося зниження рентабельності продажу на 0,3%, а за рахунок зниження операційного прибутку – на 0,8%.

Отже, на обсяги формування прибутку від операційної діяльності в значній мірі впливає ціноутворення на послуги громадського харчування та механізм управління витратами обігу. Операційний прибуток на підприємстві є чутливим до зміни рівня комерційного доходу (на який впливає ціноутворення) та динаміки витрат обігу. Попри позитивну динаміку у підвищенні ефективності використання персоналу підприємства, фактор рівня операційної рентабельності, який визначається рівнем постійних витрат, мав домінуючий негативний вплив, стримуючи зростання фінансового результату від надання послуг громадського харчування. Цінова політика КП «Шкільне харчування Голосіївського району» досить суттєво впливає на вартість наданих послуг, що відображається в показнику доходів та рівню прибутковості. Рівень якості основних засобів також мав значний вплив на формування результату від операційної діяльності підприємства. За результатами оцінки зовнішніх чинників можна сказати, що вони упродовж 2016-2018 рр. в більшій мірі не сприяли зростанню ефективності роботи підприємства, а створювали ризики та збільшували витрати на ведення бізнесу.

2.3. Оцінювання ефективності управління операційною діяльністю підприємства

Проведемо оцінку основних показників управління операційною діяльністю підприємства КП «Шкільне харчування Голосіївського району».

З цією метою проаналізуємо спочатку показники ефективності управління прибутком від операційної діяльності (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Динаміка відносних показників ефективності
КП «Шкільне харчування Голосіївського району» за 2016-2018 рр.**

Показники	Роки			Абсолютний приріст, %	
	2016	2017	2018	2016-2017	2017-2018
Операційну рентабельність власного капіталу, %	220,0	37,9	17,5	-182,0	-20,4
Період окупності власного капіталу, %	15,6	22,2	23,5	6,6	1,3
Операційну рентабельність позикового капіталу, %	90,2	34,2	25,3	-56,0	-8,9
Операційну рентабельність активів / капіталу, %	64,0	18,0	10,3	-46,0	-7,6
Тривалість операційного циклу, днів	9,4	17,2	16,0	7,7	-1,2
Операційну рентабельність продажу, %	9,5	2,3	1,1	-7,2	-1,2
Операційну рентабельність витрат основної діяльності, %	10,5	2,4	1,2	-8,1	-1,2

Також варто відмітити, що темпи зростання власного капіталу випереджали темпи зростання фінансового результату від операційної діяльності до оподаткування, що стало чинником зниження рівня операційної рентабельності власного капіталу у 2017 році на 182% та у 2018 році на 20,4% до значення 17,5% станом на 2018 рік. Водночас негативним фактором, що демонстрував зниження рівня ефективності використання власного капіталу, було зростання періоду його окупності – у 2017 році на 6,6 дні та у 2018 році на 1,3% дні.

Рівень операційної рентабельності позикового капіталу підприємства мав аналогічну тенденцію до зниження, що зумовлювалося переважно порівняно спадною динамікою операційного прибутку. Так, у 2016 році показник операційної рентабельності позикового капіталу становив 90,2%. У 2017 році

можна було спостерігати скорочення даного показника на 56,0%. У 2018 році відбулося подальше зниження рівня операційної рентабельності позикового капіталу на 8,9%. Варто відмітити, що поряд із зниженням фінансового результату від операційної діяльності також відбувалося зменшення і обсягу позикового фінансування. Однак темпи зниження операційного прибутку випереджали темпи зниження обсягів позикового капіталу, що і стало головним чинником зниження його операційної рентабельності.

Аналогічну тенденцію до показника операційної рентабельності позикового капіталу також мав показник операційної рентабельності капіталу (або активів). Так, у 2016 році показник операційної рентабельності капіталу становив 64,0%. У 2017 році можна було спостерігати скорочення даного показника на 46,0%. У 2018 році відбулося подальше зниження рівня операційної рентабельності позикового капіталу на 7,6% до рівня 10,3%.

Показник тривалості операційного циклу у 2016-2017 році мав тенденцію до зростання, збільшившись на 7,7 дні. Це свідчило про те, що відбулося зростання рівня заморожування коштів в запасах та дебіторської заборгованості, що також вплинуло на зростання рівня операційних витрат, пов'язаних з закупівлями і зберігання запасів, обслуговування дебіторської заборгованості. Це, відповідно, вплинуло на скорочення обсягу фінансового результату від операційної діяльності. У 2018 році можна було спостерігати незначення зниження тривалості операційного циклу на 1,2 дні.

Рівень операційної рентабельності продажу у 2016 році становив у 2016 році 9,5%. У 2017 році можна було спостерігати скорочення даного показника на 7,2%. У 2018 році відбулося подальше зниження рівня операційної рентабельності продажу на 1,2%, що було зумовлене переважно скорочення обсягу операційного прибутку внаслідок значного зростання витрат обігу підприємства.

Важливо звернути увагу на показник операційної рентабельності витрат основної діяльності. У 2016 році показник операційної рентабельності витрат основної діяльності становив 10,5%. У 2017 році можна було спостерігати

скорочення даного показника на 8,1%. У 2018 році відбулося подальше зниження рівня операційної рентабельності витрат основної діяльності на 1,2% до рівня 1,2%. наведена динаміка обумовлена випередженням темпів зростання собівартості та витрат обігу над темпами зростання чистого доходу від реалізації продукції та послуг закладу.

Можемо зробити висновок про те, що в цілому на підприємстві спостерігається загальна тенденція до зниження ефективності управління результатами операційної діяльності, що зумовлена передусім недостатніми обсягами зростання доходів поряд із тенденцією до збільшення витрат обігу.

Результати оцінки узагальнюючого показника ефективності управління операційною діяльністю наведено у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Динаміка узагальнюючого показника ефективності управління операційною діяльністю КП «Шкільне харчування Голосіївського району» за 2016-2018 рр.

Показники	Умовні позначення	Роки			Абсолютний приріст		Темп приросту, %	
		2015	2016	2017	2016-2017	2017-2018	2016-2017	2017-2018
Фінансові результати операційної діяльності, тис.грн	Фро	1 520	539	309	-981	-230	-64,5	-42,7
Собівартість реалізації, тис.грн	СВ	10416	15394	18364	4978	2970	47,8	19,3
Адміністративні витрати, тис.грн	Ав	807	1 213	1 586	406	373	50,3	30,8
Витрати на збут, тис.грн	Зв	3 186	5 886	6 814	2700	928	84,7	15,8
Інші операційні витрати, тис.грн	Іов	48	11	1	-37	-10	-77,1	-90,9
Узагальнюючий показник ефективності управління операційною діяльністю, пунктів	$U_{\text{п}} = \frac{\text{Фро}}{\text{Св} + \text{Ав} + \text{Зв} + \text{Іов}}$	0,105	0,024	0,012	-0,081	-0,012	-77,2	-51,8

Як свідчать результати проведених розрахунків у табл. 2.15, у 2016-2018 рр. можна було спостерігати зниження узагальнюючого показника ефективності управління операційною діяльністю КП «Шкільне харчування Голосіївського району»+ що зумовлювалося передусім суттєвим зростанням постійних витрат – адміністративних та збутових на фоні зниження фінансового результату від операційної діяльності. Це дозволяє зробити висновок про необхідність розробки заходів удосконалення управління ефективністю операційної діяльності.

З метою поглиблення оцінки ефективності управління операційною діяльністю проаналізуємо показники ліквідності та фінансової стійкості (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

**Динаміка показників платоспроможності та фінансової стійкості КП
«Шкільне харчування Голосіївського району» за 2016-2018 рр.**

Показники	Станом на кінець року			Абсолютний приріст		Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	2016-2017	2017-2018	2016-2017	2017-2018
Показники платоспроможності							
Коефіцієнт загального покриття	0,70	0,98	1,26	0,28	0,28	39,4	29,0
Коефіцієнт проміжного покриття	0,38	0,78	0,24	0,40	-0,54	103,6	-69,0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,30	0,02	0,15	-0,28	0,13	-92,5	561,6
Показники фінансової стійкості							
Коефіцієнт фінансової автономії	0,48	0,47	0,76	-0,01	0,30	-2,8	63,1
Коефіцієнт заборгованості	0,52	0,53	0,24	0,01	-0,30	2,6	-55,7
Коефіцієнт співвідношення власного та позикового капіталу	0,93	0,88	3,25	-0,05	2,37	-5,2	268,3
Коефіцієнт маневрування	-0,32	-0,03	0,08	0,30	0,11	-92,0	-413,9

Як свідчать результати проведених у табл. 2.16 розрахунків, в цілому у 2016-2018 рр. можна було спостерігати позитивну тенденцію у зростанні усіх коефіцієнтів платоспроможності підприємства, що зумовлювалося виваженою політикою збалансування обсягу оборотних активів та джерел їх фінансування. Однак, значення рівня загальної платоспроможності на кінець 2018 року перебувало в межах, які нижчі за рекомендовані (1,5-2,0). Позитивним фактором формування фінансової стійкості була досить висока частка власних джерел фінансування в загальній структурі фінансових ресурсів, про що свідчать значення коефіцієнтів фінансової автономії та заборгованості.

Таким чином, за результатами аналізу ефективності управління операційною діяльністю досліджуваного підприємства можемо сказати про тенденцію до її зниження. Це було зумовлено погіршенням ситуації у політиці управління витратами, які зростали більш швидкими темпами порівно з обсягами діяльності. В цілому на підприємстві спостерігається загальна тенденція до зниження ефективності управління результатами операційної діяльності, що зумовлена передусім недостатніми обсягами зростання доходів поряд із тенденцією до збільшення витрат обігу. У 2016-2018 рр. можна було спостерігати зниження узагальнюючого показника ефективності управління операційною діяльністю КП «Шкільне харчування Голосіївського району»+ що зумовлювалося передусім суттєвим зростанням постійних витрат – адміністративних та збутових на фоні зниження фінансового результату від операційної діяльності. Це дозволяє зробити висновок про необхідність розробки заходів удосконалення управління ефективністю операційної діяльності.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА КП "ШКІЛЬНЕ ХАРЧУВАННЯ ГОЛОСІЇВСЬКОГО РАЙОНУ"

Характеризуючи можливі напрямки удосконалення управління ефективністю операційної діяльності, варто звернути увагу на основні передумови, які викликані ризиками зовнішнього середовища. Зокрема, існують досить суттєві ризики загострення конфліктів на Сході. Погіршення впливу політичних факторів також посилюється відсутністю сигналів до примирення з боку влади окупованих територій та Росії. В останній рік помітним є зниження підтримки України на зовнішньо-політичній арені. З боку світової спільноти Україна поступово втрачає інтерес.

Ключовими правовими факторами є законодавча база регулювання ринку послуг громадського харчування та нормативне закріплення засад протидії рейдерським атакам на бізнес. Формування законодавчого забезпечення має неоднозначний характер в плані впливу на діяльність КП «Шкільне харчування Голосіївського району». У 2014-2015 рр. підприємство зазнавало ряд рейдерських атак на свій бізнес, у тому числі чинився тиск на офіс підприємства з метою захопити у власність приміщення закладу. Тому досить значним позитивним моментом у реформуванні правової системи України на сучасному етапі є посилення боротьби з рейдерством. У червні 2019 року в законодавстві внесено певні зміни щодо діяльності державних реєстраторів, що ускладнює рейдерські атаки на бізнес. Зокрема у вересні 2018 року Міністром України було введено обмеження на дії державних реєстраторів [54]. Також в найближчому майбутньому планується здійснити заходи щодо автоматизації повідомлень про дії державних реєстраторів [55]. Результати оцінки впливу економічних факторів макросередовища на господарську діяльність КП «Шкільне харчування Голосіївського району» наведено у Додатку Б.

Розглянувши особливості управління операційною діяльністю, варто здійснити обґрунтування напрямків підвищення її ефективності. Ці заходи впливають з можливостей реалізації основних складових операційних бізнес-процесів підприємства КП «Шкільне харчування Голосіївського району». У Додатку В основні напрямки впровадження заходів з удосконалення системи управління ефективністю операційної діяльності.

Обґрунтуємо кожен з перелічених у програмі заходів:

1. Посилення інтернет-маркетингу та впровадження CRM-системи

З метою посилення маркетингової складової у формування продуктового портфелю закладу варто здійснити розширення спектру засобів просування його послуг. З цією метою варто застосовувати кращі практики розміщення реклами в Інтернет та SEO-маркетингу. Заходи та бюджет впровадження рекламних заходів з просування закладу в мережі Інтернет наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні заходи та бюджет впровадження заходів з просування закладу в мережі Інтернет для підприємства КП «Шкільне харчування Голосіївського району» на 2020 рік

Засоби комунікацій	Ціль використання	Спосіб впровадження	Обсяг річних витрат, тис.грн
Розробка веб-сайту закладу	Зростання рівня іміджу закладу та його просування в Інтернет	Замовлення послуги розробки сайту у компанії «СВМ»	25,0 (разові витрати)
SEO-маркетинг	Просування сайту ресторану у пошукових рейтингах	Звернення до відповідної компанії, що здійснює розкрутку сайту	10,0 (витрати розподіляються порівну за кварталами 2018 ку)
Інтернет-реклама ресторану	можливість поширювати інформацію про ресторан в Інтернет	Розміщення посилання на сайт ресторану в рекламних банерах	30,0 (разові річні витрати)
Разом	-	-	65,0 тис.грн

Таким чином, загальний бюджет витрат закладу на впровадження заходів просування в Інтернет становить 65,0 тис.грн.

2. Впровадження CRM-системи для посилення комунікацій з клієнтами

Моделювання та впровадження CRM на підприємстві потребує проведення певної роботи з персоналом, оскільки діяльність закладів громадського харчування пов'язана з наданням ресторанних послуг, а отже велику значущість в процесі управління просуванням продукції цих підприємств набуває особиста зацікавленість працівників у зростанні ефективності бізнес-процесів.

Впровадження CRM-системи для підприємства КП «Шкільне харчування Голосіївського району» передбачає досягнення наступних цілей розвитку комплексу комунікацій з його клієнтами:

- 1) Розробка сайту для закладу, який на сьогодні є відсутнім;
- 2) Ведення розширених записів по кожному контакту, окремого профілю користувача на сайті підприємства для кожного клієнта, ведення історій контактів, можливість збирати клієнтів в різні групи і ін;
- 3) Ведення інформації по контрагентах (в тому числі клієнтам, партнерам, агентам, конкурентам), включаючи історію взаємин, плановані (реалізовані) угоди, контракти, фінансові (бухгалтерські) дані і ін.

Запровадження CRM – системи передбачає здійснення певних витрат на її впровадження, а саме:

- вартість придбання додаткового обладнання (ІТ-інфраструктура) – 30 тис.грн;
- вартість послуг спеціалізованих ІТ-компаній – 20 тис.грн;
- вартість послуг з навчання керівників закладу роботі у CRM – системі – 10 тис.грн.

Таким чином, загальний бюджет витрат на впровадження CRM – системи становити 60 тис.грн.

3. Вдосконалення системи управління витратами підприємства із закупівлі сировини для приготування страв

Виходячи з оцінки переліку потенційних постачальників та їх цінової політики, варто запропонувати кожному з них відповідну дисконтну систему при виконанні закупівельної програми підприємством КП «Шкільне харчування Голосіївського району». З метою отримання знижок підприємство може перейти на умови 100-% передоплати та закупівель за встановленим графіком. Можливі прогнозні розміри дисконтів було надано адміністратором закладу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Можливі цінові знижки при виконанні закупівельної програми підприємством КП «Шкільне харчування Голосіївського району»

Групи продукції, що закупляється	Можливий рівень дисконту, %	Умови отримання дисконту рестораном
Овочі та фрукти	до 10%	за умови попередніх замовлення у сезон
Молочні продукти	до 5%	за умови проведення переговорів та можливості перейти до конкурентів
М'ясні продукти та яйця	до 5-7%	
Безалкогольні напої	до 3-5%	
Алкогольні напої	до 3-5%	
Крупи, борошно, цукор, олія	до 3-5%	
Інше (включаючи непродовольчі товари: миючі засоби, засоби обслуговування, тощо)	до 5%	

Зміст реалізації можливостей отримання дисконтів на ціни поставки полягає у тому, що директор підприємства має особисто вийти на переговори з існуючими постачальниками та обґрунтувати необхідність зниження цін. В будь-якому випадку постачальники повинні піти на поступки в рамках 3-5%, а у випадку сезонних товарів – 10%.

4. Розширення продуктового портфелю, впровадження додаткових послуг, удосконалення обслуговування відвідувачів

Впровадження спектру додаткових послуг підприємства спрямоване на досягнення двох основних цілей удосконалення системи управління ефективністю операційної діяльності:

- зростання потоку відвідувачів підприємства;
- збільшення розміру середнього чеку закладу внаслідок розширення асортименту страв.

Для реалізації даного напрямку пропонується впровадити такі додаткові види послуг:

- доставка комплексних обідів - кейтеринг;
- організація відділення «Дитяча кімната» з метою проведення дитячих свят та організації дитячих розваг.

Основні заходи та бюджет витрат на розширення асортименту продукції та послуг, удосконалення обслуговування відвідувачів в закладі наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Заходи та бюджет витрат на розширення асортименту продукції та послуг, удосконалення обслуговування відвідувачів на підприємстві

КП «Шкільне харчування Голосіївського району»

Засоби досягнення поставлених цілей	Відповідальні	Бюджет річних витрат, тис.грн
Закупівля додаткового обладнання для налагодження послуг з кейтерингу	Директор	140,0
Розширення штату працівником кухні		150,0
Закупівля обладнання ігрової кімнати, ремонт	Адміністратор	150,0
Разом	-	440,0 тис.грн

Таким чином, бюджет витрат на реалізацію заходів з розширення асортименту продукції та послуг, удосконалення обслуговування відвідувачів на підприємстві складає 440,0 тис.грн.

З метою реалізації наведених вище заходів пропонується використати залучені ресурси – тримати банківський кредит у банку ПАТ «Приватбанк» під розвиток бізнесу. На сьогодні наведений банк надає активно кредитні засоби під розширення фінансування суб'єктів господарювання за ставкою 18%. Загальний обсяг кредитних коштів визначається розмірами бюджет усіх наведених вище заходів. Цей факт необхідно врахувати при прогнозуванні прогнозних показників операційної діяльності підприємства.

Варто також навести програму впровадження усіх перелічених вище заходів (Додаток Г).

Як видно з табл. 3.6, впровадження програми заходів з удосконалення системи управління ефективністю операційної діяльності на 2020 рік складає 565 тис.грн. Виходячи з експертних даних, отриманих від керівника підприємства, впровадження зазначених заходів дасть змогу підвищити обсяги доходів підприємства на 10% та скоротити обсяг собівартості на 5%.

Отже, у даному питанні було обґрунтовано основні заходи з удосконалення системи управління ефективністю операційної діяльності. Впровадження програми заходів передбачає загальний бюджет вартістю 565 тис.грн. Програма заходів містить такі напрямки заходів: посилення інтернет-маркетингу; впровадження CRM-системи; впровадження системи дисконтів при закупівлях; розширення продуктового портфелю, впровадження додаткових послуг, удосконалення обслуговування відвідувачів. Усі наведені заходи мають збільшити рівень ефективності роботи підприємства у плановому періоді. Впровадження програми заходів з удосконалення системи управління ефективністю операційної діяльності на 2020 рік складає 565 тис.грн. Виходячи з експертних даних, отриманих від керівника підприємства, впровадження зазначених заходів дасть змогу підвищити обсяги доходів підприємства на 10% та скоротити обсяг собівартості на 5%.

Прогнозування фінансово-економічних результатів та показників ефективності операційної діяльності підприємства базується на визначенні основних параметрів та основних показників розвитку підприємства у 2019-2020 рр. Спочатку варто визначити прогнозні показники Форми 2. Для цього доцільно спрогнозувати обсяг доходів підприємства з використання економіко-статистичного методу. На основі спрогнозованого обсягу доходу будемо визначати прогнозний обсяг решти показників Форми 2.

При розробці варіантів прогнозу доходу часто використовуються економіко-статистичний метод прогнозування - метод екстраполявання динамічних рядів – базується на розрахунку темпів росту та перенесення існуючих тенденцій на майбутній період (Додаток Д).

Використання даного методу передбачає розрахунок трьох можливих варіантів прогнозного значення можливого доходу (Додаток Д):

- розрахунок прогнозного обсягу доходу, розрахованого на основі ланцюгового темпу росту;
- розрахунок прогнозного обсягу доходу, розрахованого на основі середнього темпу росту;
- розрахунок прогнозного обсягу доходу, розрахованого на основі середнього абсолютного відхилення.

На основі визначених прогнозних значень можливого доходу визначаємо середнє відхилення прогнозних значень від фактичного за 2018-рік. Дане відхилення є можливою похибкою розрахунків.

На основі економіко-статистичного методу зважене прогнозне значення доходу на 2019 рік становитиме 33225,4 тис.грн., а на 2020 рік – 40774,5 тис.грн. Значення показника чистого доходу у 2020 році визначено на основі розрахунку прогнозного темпу росту, який являє собою відношення обсягу чистого доходу 2019 року до фактичного чистого доходу у 2018 році.

Однак, в кризових умовах використання даного методу варто доповнити іншими методами, оскільки неможливо чітко передбачити тенденції зміни обсягів діяльності у прогнозному періоді.

Тепер визначимо прогнозний обсяг собівартості, інших операційних доходів, адміністративних, збутових та інших операційних витрат в цілому по підприємству на 2019-2020 рр. Для цього будемо використовувати показник середнього рівня кожного переліченого показника у доходах та екстраполювати його на прогнозний період, використовуючи отримане значення прогнозного доходу. Також врахуємо те, що у 2019 році підприємство понесе додаткові витрати на удосконалення системи управління операційною діяльністю. Заходи, обґрунтовані у питанні 3.1 дадуть можливість у 2020 році отримати приріст чистого доходу на рівні 10% (коефіцієнт додаткового зростання доходу становить 1,10 пунктів) та знизити рівень собівартості на 5% (коефіцієнт коригування прогнозованої собівартості – 0,95 пункти). Прогноз основних показників Звіту про фінансові результати, які використовуються для оцінки ефективності підприємства, наведено в Додатку Ж.

Як видно з Додатку Ж, прогнозний обсяг доходів підприємства у 2019 році до складе 33225 тис.грн. У 2020 році відбудеться зростання чистих доходів до 44852 тис.грн, що буде зумовлено впровадження заходів із активізації просування послуг підприємства на ринку ресторанних послуг. Обсяг чистого прибутку підприємства у 2019 році становитиме 976 тис.грн., у 2020 році – 2000 тис.грн. Наведемо також значення прогнозних показників від операційної діяльності (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогнозні показники ефективності операційної діяльності підприємства

Показники	Роки			Абсолютний приріст	
	2018 Факт	2019 Прогноз	2020 Прогноз	2018 - 2019	2019 - 2020
Чистий дохід, тис.грн	27074	33 225	44 852	6151	11627
Собівартість реалізованих послуг та товарів, тис.грн	18364	22 206	28 478	3842	6272
Витрати обігу, тис.грн	8400	9 829	13 268	1429	3439
Площа зони обслуговування відвідувачів закладу, м.кв	350	350	370	0	20
Чисельність працівників операційного персоналу, осіб	33	33	34	-	120
Основні засоби, тис.грн	1710,5	1711	2276	-	565
Комерційний дохід	310	1190	3106	880	1915
Чистий прибуток, тис.грн	251	976	2000	725	1024
Рівень комерційного доходу, %	1,1	3,6	6,9	2	3
Обсяг чистого доходу на 1 м.кв площі закладу громадського харчування, тис.грн	77,4	94,9	121,2	17,6	26,3
Обсяг чистого доходу на 1-го працівника закладу, тис.грн	820,4	1006,8	1319,2	186,4	312,3
Обсяг чистого доходу на 1 грн основних засобів, грн	15,8	8941,4	7676,6	8926	-1265
Рентабельність реалізації, %	1,1	3,6	5,7	2,4	2,1
Рентабельність витрат операційної діяльності, %	1,2	3,7	5,8	2,6	2,1

Таким чином, за результатами проведеної оцінки можемо бачити, що впровадження запропонованої програми заходів з підвищення ефективності управління операційною діяльністю дасть змогу у 2020 році значно покращити результати роботи підприємства. Зокрема, помітним буде зростання рівня рентабельності реалізації та витрат операційної діяльності на 2,1% відповідно. Зростуть показники віддачі площі закладу громадського харчування на 26,3 тис.грн/м.кв та продуктивності праці працівників на 312,3 тис.грн/особу.

Однак, помітним буде скорочення віддачі використання основних засобів за рахунок збільшення їх вартості на балансі підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, за результатами проведеного дослідження можемо сформуванати такі висновки і пропозиції:

1. У першому розділі визначено теоретико-методичні засади управління ефективністю операційної діяльності підприємства. Проведено критичний огляд різних наукових підходів до трактування змісту ефективності операційної діяльності підприємства. Виходячи з цього дане поняття варто розглядати як міру кількісного та якісного досягнення цілей операційної діяльності підприємства, що виражена у відношенні отриманих результатів до витрачених ресурсів в ході організації окремих бізнес-процесів. У кінцевому результаті визначення ефекту від господарських операцій в рамках операційної діяльності буде порівнюватися з витраченими ресурсами. Виділивши основні ознаки управління операційною діяльністю підприємства, можемо сказати, що воно виражається у досягненні поставлених цілей щодо зростання економічного результату при одночасному скороченні витрат ресурсів, що в кінцевому результаті призводить до збільшення прибутку та зростання ринкової вартості. Для формування оптимального механізму управління ефективністю операційної діяльності досить важливим є оптимізація окремих бізнес-процесів в рамках операційного менеджменту, пошук шляхів економії витрат та скорочення споживання ресурсів, оптимізація системи контролю якості. Підвищення результативності операційної діяльності не повинне конфліктувати з завданнями збереження якості продукції. Тому управління якістю є однією з підсистем управління продуктивністю операційних процесів. Ефективна організація використання ресурсів в рамках операційного циклу визначається в сучасних умовах здатністю підприємства реагувати на виклики зовнішнього середовища, зокрема протистояти негативними факторам макроекономічного та політико-правового характеру. Зменшення рівня продуктивності виробничих процесів є індикатором посилення кризових явищ, а також свідчить про нездатність підприємства протистояти негативному впливу зовнішніх факторів.

2. У другому розділі проведено аналіз показників ефективності управління операційною діяльністю підприємства. Виходячи з проведеного дослідження показників ефективності операційної діяльності КП «Шкільне харчування Голосіївського району» можемо зробити висновки про те, що підприємство поступово втрачало результативність основних бізнес-процесів. Оцінка точки мінімальної рентабельності (табл. 2.5) дає можливість зробити висновки про те, що підприємство КП «Шкільне харчування Голосіївського району» у 2016 році мало профіцит чистого доходу у розмірі 1298 тис.грн, що було достатнім для отримання цільового прибутку на суму 221 тис.грн. Варто відмітити, що фактичний показник чистого прибутку в цьому періоді склав 1246 тис.грн, що було значно вищим порівняно з розрахунковим значенням. У 2017-2018 рр. відбулося зростання рівня мінімальної рентабельності на 4405 тис.грн, що пояснювалося як зростанням цільового прибутку на 110 тис.грн, так і зростанням сукупних (постійних та змінних) витрат на 4271 тис.грн. ЕВІТДА у 2017 році зменшився порівняно з 2016 на 981 тис.грн (-62,6%), ЕВІТ – на 981 тис.грн (-64,5%), чистий грошовий потік – на 2026 (-74,5%). Показник ЕВІТДА у 2018 році зменшився порівняно з 2017 на 229 тис.грн (-39,1%), ЕВІТ – на 230 тис.грн (-42,7%), чистий грошовий потік – на 304 (-43,9%).

3. Здійснено дослідження факторів впливу на ефективність операційної діяльності підприємства. На обсяги формування прибутку від операційної діяльності в значній мірі впливає ціноутворення на послуги громадського харчування та механізм управління витратами обігу. Операційний прибуток на підприємстві є чутливим до зміни рівня комерційного доходу (на який впливає ціноутворення) та динаміки витрат обігу. Попри позитивну динаміку у підвищенні ефективності використання персоналу підприємства, фактор рівня операційної рентабельності, який визначається рівнем постійних витрат, мав домінуючий негативний вплив, стримуючи зростання фінансового результату від надання послуг громадського харчування. Цінова політика КП «Шкільне харчування Голосіївського району» досить суттєво впливає на вартість наданих послуг, що відображається в показнику доходів та рівню прибутковості. Рівень

якості основних засобів також мав значний вплив на формування результату від операційної діяльності підприємства. За результатами оцінки зовнішніх чинників можна сказати, що вони упродовж 2016-2018 рр. в більшій мірі не сприяли зростанню ефективності роботи підприємства, а створювали ризики та збільшували витрати на ведення бізнесу.

4. Проведено оцінювання ефективності управління операційною діяльністю підприємства. За результатами аналізу ефективності управління операційною діяльністю досліджуваного підприємства можемо сказати про тенденцію до її зниження. Це було зумовлено погіршенням ситуації у політиці управління витратами, які зростали більш швидкими темпами порівно з обсягами діяльності. В цілому на підприємстві спостерігається загальна тенденція до зниження ефективності управління результатами операційної діяльності, що зумовлена передусім недостатніми обсягами зростання доходів поряд із тенденцією до збільшення витрат обігу.

5. У третьому розділі обґрунтовано основні заходи з удосконалення системи управління ефективністю операційної діяльності. Впровадження програми заходів передбачає загальний бюджет вартістю 565 тис.грн. Програма заходів містить такі напрямки заходів: посилення інтернет-маркетингу; впровадження CRM-системи; впровадження системи дисконтів при закупівлях; розширення продуктового портфелю, впровадження додаткових послуг, удосконалення обслуговування відвідувачів. Усі наведені заходи мають збільшити рівень ефективності роботи підприємства у прогнозному періоді. Впровадження програми заходів з удосконалення системи управління ефективністю операційної діяльності на 2020 рік складає 565 тис.грн. Виходячи з експертних даних, отриманих від керівника підприємства, впровадження зазначених заходів дасть змогу підвищити обсяги доходів підприємства на 10% та скоротити обсяг собівартості на 5%. Прогнозний обсяг доходів підприємства у 2019 році до складе 33225 тис.грн. У 2020 році відбудеться зростання чистих доходів до 44852 тис.грн, що буде зумовлено впровадження заходів із активізації просування послуг підприємства на ринку

ресторанних послуг. Обсяг чистого прибутку підприємства у 2019 році становитиме 976 тис.грн., у 2020 році – 2000 тис.грн. За результатами проведеної оцінки можемо бачити, що впровадження запропонованої програми заходів з підвищення ефективності управління операційною діяльністю дасть змогу у 2020 році значно покращити результати роботи підприємства. Зокрема, помітним буде зростання рівня рентабельності реалізації та витрат операційної діяльності на 2,1% відповідно. Зростуть показники віддачі площі закладу громадського харчування на 26,3 тис.грн/м.кв та продуктивності праці працівників на 312,3 тис.грн/особу. Однак, помітним буде скорочення віддачі використання основних засобів за рахунок збільшення їх вартості на балансі підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барабаш Н. С. Алгоритмізація комплексного аналізу діяльності підприємства торгівлі за критеріями якості його менеджменту / Н. С. Барабаш, М. О. Никонович, А. О. Міщенко // Проблеми і перспективи економіки та упр. - 2016. - № 3. - С. 107-112.
2. Батракова Т.І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Т. 19. № 2. Тернопіль: видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. С. 13–19.
3. Бланк І.О. Управління фінансами підприємств: [підруч.] / І. О. Бланк, Г. В. Ситник. – К. : КНТЕУ, 2018. – 780 с.
4. Бурик А. Ф. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. / А. Ф. Бурик // К. : ЦУЛ, 2013. – 260 с.
5. Васильєва О.О. Продуктивність праці в сільському господарстві: фактори та шляхи підвищення / О.О. Васильєва // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки), 2014. - № 1. - С. 70-75
6. Вовк В.М., та ін. Оцінка можливостей інформаційних систем в аналізі бізнес-процесів / В.М. Вовк, А. Кістер // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка, 2014. - С. 486–494.
7. Волківська Г.В. Економічний зміст продуктивності праці персоналу та резерви її підвищення на підприємстві / Г.В. Волківська // Вісник ЖДТЕУ, 2014. - Т2. - С. 335-339
8. Волков О. І. Економіка підприємства : збірник лекцій / О. І. Волков, В. К. Склярєнко. – К. : Знання, 2015. – 331 с.
9. Володькіна М.В. Економіка промислового підприємства: навчальний посібник / М. В. Володькіна. // К.: Центр навчальної літератури, 2014. – 196 с.
10. Волчек Р.М., та ін. Аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень: навчальний посібник для бакалаврів, магістрів та спеціалістів усіх

напрямків підготовки / Р.М. Волчек, А.Л., А.В. Коверда. - Одеса: ОНЕУ, 2016. - 105 с.

11. Грішнова О.А., та ін. Механізм ефективного розвитку підприємства / О.А. Грішнова, О.В. Василик // Вісник Прикарпатського університету. Економіка. – 2013. – Вип. 6. – С. 22–27.

12. Данильченко В.О. Вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на ефективність фінансово-економічної діяльності підприємств гуртової торгівлі / В.О. Данильченко // Актуальні проблеми економіки, 2015. - №1(127). – С. 133-143

13. Денисенко М. П. Економіка підприємства: пошук шляхів розвитку : посіб. / М. П. Денисенко. – К. : МАУП, 2016. – 80 с.

14. Доберчак Н.І. Економіка виробництва / Н. І. Доберчак // К.: Ліра-К, 2015. – 258 с.

15. Довбня С.Б., та ін. Формування системи збалансованих показників промислового підприємства / А.С. Волошина, С.Б. Довбня // Економіка і суспільство, 2017. - №13. – С. 446-452

16. Захарова А.А., та ін. Напрями підвищення продуктивності праці на підприємстві / А.А. Захарова, О.В. Долгальова // Збірник наукових праць ДонНАБА, 2017. - №4. - С. 382-388

17. Заярна Н. М. Роль збалансованої системи показників результативності діяльності в системі антикризового управління підприємством / Н. М. Заярна, С. С. Заник, М. Ю. Нечесанов // Молодий вчений. - 2017. - № 11. - С. 1159-1163

18. Капінос Г. І. Основні аспекти управління продуктивністю праці на промислових підприємствах України / Г. І. Капінос // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2015. - № 2. - С. 268-273

19. Качуровський В.Є. Прибуток підприємства: структура та ефективність використання / В.Є. Качуровський, В.П. Чайковська // Регіональна бізнес та економіка та управління, 2017. - № 4. - С. 123-129.

20. Костенко Т.М. Інноваційні резерви підвищення продуктивності праці на вітчизняних підприємствах цукрової галузі / Т.М. Костенко // Вісник

Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2015. - №. - С.70-75

21. Костецька Н.І. Систематизація принципів планування діяльності підприємства / Н.І. Костецька // Причорноморські економічні студії, 2016. - №12. – С. 143-147

22. Костецька Н.І. Теоретичні основи планування діяльності підприємства / Н. І. Костецька // Сталій розвиток економіки. – 2016. – № 1(30). – С. 91–96.

23. Кривов'язюк І. В. Сутність та класифікаційні підходи до видової характеристики прибутку підприємства / І. В. Кривов'язюк, Р. М. Стрільчук // Економічний форум. - 2016. - № 4. - С. 150-157. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_4_23.

24. Лисенко Т.І., та ін. Системний підхід до управління продуктивністю підприємства / Т.І. Лисенко, І.В. Усіченко // Економіка і суспільство, 2018. - №15. - С. 376-383

25. Лігоненко Л.О. Фінанси підприємства: [Підручник] / Л.О. Лігоненко, Н.М. Гуляєва, Н.А. Гринюк та ін. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. – 491 с.

26. Лаптева В.В. Дослідження рівня конкурентоспроможності продукції торговельного підприємства на основі пошукового моделювання / В.В. Лаптева, Н.І. Владимирська // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління.:наук праці. – О.: Наука і техніка, 2019. - Т.18, вип. 1(41). – С. 98-110.

27. Мазаракі А. А. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність : монографія / А. А. Мазаракі, Д. М. Пшеслінський, І. В. Смолін. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. — 384 с.

28. Митяй О.В. Концепція механізму розвитку підвищення ефективності діяльності підприємства / О.В. Митяй // Економіка: реалії часу, 2013. - №2(7). – С. 39-46

29. Митяй О.В. Концепція механізму розвитку підвищення ефективності діяльності підприємства / О.В. Митяй // Економіка: реалії часу, 2017. - №2(7). – С. 39-46

30. Міценко Н.Г. Економіка підприємства: теорія і практикум : навч. посіб. / Н. Г. Міценко // К.: Ліра-К, 2014. – 688 с.
31. Мошек Г. Є. Вплив типів управлінських рішень на ефективність діяльності виробничих підприємств / Г. Є. Мошек, А. С. Соломко, М. М. Ковальчук // Бизнес-Информ. – 2013. – № 5. – С. 264-269.
32. Муха Р.В. Продуктивність праці на підприємствах та основні напрями її підвищення / Р.В. Муха // Галицький економічний вісник, ТНТУ, 2015. - № 1. - С. 82-92.
33. Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1: Загальні вимоги до фінансової звітності. [Електронний ресурс]. Режим доступу <http://www.nibu.factor.ua/ukr/info/instrbuh/npsbu1/>
34. Охрименко Ю.Б. Аналіз показників фінансової звітності торговельного підприємства / Ю.Б.Охрименко // Науковий простір сучасної Європи : матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 17 травня 2016 р.), 2016. – С. 9-15
35. Охріменко В.Н. Принципи планування – аспекти системного підходу / В.Н. Охріменко, Г.І. Груба, В.Т. Плакида, І.В. Милькін // Комунальне господарство міст. Науково-технічний збірник. – 2014. – № 113. – С. 163–173.
36. Пічугіна М. А. Створення динамічної системи економічної безпеки підприємства / М. А. Пічугіна, О. В. Матвійчук // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2014. - № 11. - С. 571-577
37. Поддєрьогін А.М. Економіка підприємств: підручник / А.М. Поддєрьогін // К. : КНЕУ, 2012. – 571 с.
38. Потриваєва Н.В. Система збалансованих показників як аналітичний засіб підвищення ефективності функціонування підприємств. Ефективна економіка. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5092>.
39. Рачинська Г. В. Актуальні аспекти управління малим і середнім бізнесом в Україні / Г. В. Рачинська, Г. Р. Коpecь // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління. -

2015. - № 815. - С. 240-247. - Режим доступу:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2015_815_32.

40. Рябуха Г.І. Фактори ефективності діяльності підприємств галузі тваринництва у ринковому середовищі / Г.І. Рябуха // Формування ринкових відносин в Україні, 2016. - №6. – С. 84-88

41. Савицька Г.В. Економіка підприємства : моногр. / Г.В Савицька. – Харків : ХНУХТ, 2014. – 478 с.

42. Ситник Г.В. Фінанси торгівлі : монографія / Г.В. Ситник. – К. : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2015. – 672 с.

43. Сікал В. Управління продуктивністю праці в умовах нестабільної економіки / В. Сікал // Проблеми і перспективи економіки та управління, 2016. - №3. - С. 65-71

44. Сословський В.Г. Вибір методу планування на підприємстві / В.Г. Сословський, І.О. Лисненко // [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Fkd/2011_2/part1/24.pdf

45. Стрільчук Р. М. Трансформація теорії управління стратегічними можливостями підприємства / Р. М. Стрільчук // Актуальні проблеми економіки. - 2014. - № 7. - С. 42-48. - Режим доступу:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2014_7_7.

46. Тринька Л.Я. Фінансовий аналіз: навч. посібник /Л.Я. Тринька, О.В. Іванчук(Липчанська). - К.: Алерта, 2015. - 768с.

47. Швець Ю.О., та ін. Особливості підвищення продуктивності праці персоналу на сільськогосподарських підприємствах в умовах фінансової дестабілізації / Ю.О. Швець, А.С. Карамушко // Економічний вісник університету, 2017. - № 34(1). - С. 105-112

48. Шульгіна Л. М. Економічна ефективність діяльності виробничих підприємств / Л. М. // Шульгіна Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу, 2014. - № 4 (28). - С. 85-93

49. Янковий О.Г. Комплексне прогнозування взаємопов'язаних економічних показників підприємства. Економіка підприємства: сучасні

проблеми теорії та практики: матеріали четвертої Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 18 вересня 2015 року). Одеса: Атлант, 2015. С. 264–266.

50. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.- Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 1996. – 328 p.

51. Мін'юст зробив важливий крок до боротьби із рейдерством [електронний ресурс] – режим доступу: <https://agropolit.com/news/9760-minyust-zrobiv-vajliviy-krok-do-borotbi-iz-reyderstvom>

52. Боротьба з рейдерством: в Україні з'явиться система повідомлень про зміну власника майна [електронний ресурс] – режим доступу: <https://landlord.ua/news/borotba-z-reiderstvom-v-ukraini-z-iavytsia-systema-povidomlen-pro-zminu-vlasnyka-maina/>

ДОДАТОК А

Підприємство: Комунальне підприємство "Шкільне харчування"

Територія: м. Київ

Організаційно-правова форма господарювання: Комунальне підприємство

Вид економічної діяльності: постачання інших готових страв

Середня кількість працівників: 124

Адреса, телефон: 03039, Київ, проспект НАУКИ, буд. 8

		КОДИ	
Дата: місяць, рік, число	2018	01	
за ЄДРПОУ	20043325		
за КОАТУУ	8036100000		
за КОПФГ	150		
за КВЕД	56.29		
(044) 5286700			

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака, крім форми N2
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2017 р.

Форма №1 Код за	ДКУД	1801001
-----------------	------	---------

АКТИВ	Код	На початок	На кінець
	рядка	звітного періоду	звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	1558	1682
первісна вартість	1011	2 608	2 749
знос	1012	1 020	1 067
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	1 588	1 682
II. Оборотні активи			

Запаси	1100	410	366
Виробничі запаси	1101	225	318
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	185	48
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	15	1 408
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	89	1
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	391	42
Готівка	1166	11	20
Рахунки в банках	1167	380	22
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:	1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190		-
Усього за розділом II	1195	905	1 817
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	2 493	3 499
Пасив	Код	На початок	На кінець
	рядка	звітнього періоду	звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	851	851
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	2579	2973
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	125	169

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-2 353	-2 353
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	1 202	1 640
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:		-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	.	.
товари, роботи, послуги	1615	759	951
розрахунками з бюджетом	1620	189	247
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	62
розрахунками зі страхування	1625	78	146
розрахунками з оплати праці	1630	239	489
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	26	26
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	206
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	1 291	1 859
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	2 493	3 499

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за Рік 2017

Форма N2 Кодза	ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ		

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
	рядка		
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23 043	15 977
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	<i>2010</i>	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	<i>2011</i>	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	<i>2012</i>	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	<i>2012</i>	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	<i>2014</i>	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-15 394	-10 416
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	<i>2070</i>	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	7 649	5 561
збиток	2095	(-)	(-)
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	<i>2105</i>	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	<i>2110</i>	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	<i>2111</i>	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	<i>2112</i>	-	-
Інші операційні доходи	2120	-	-
Адміністративні витрати	2130	-1 213	-807
Витрати на збут	2150	-5 886	-3 186
Інші операційні витрати	2180	-11	-48
<i>у тому числі:</i>		-	
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	<i>2181</i>	-	
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2182</i>	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	539	1 520
збиток	2195	-	-
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
<i>у тому числі:</i>			
<i>дохід від благодійної допомоги</i>	<i>2241</i>	-	-
Фінансові витрати	2250	-	-
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	-
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	<i>2275</i>	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	539	1 520
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-97	-274
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	442	1 246
збиток	2355	(-)	(-)
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
	рядка		
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		-
Накопичені курсові різниці	2410		-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-
Інший сукупний дохід	2445		-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	442	1246
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
	рядка		
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	130	174
Витрати на оплату праці	2505	5 067	2 636
Відрахування на соціальні заходи	2510	1128	587
Амортизація	2515	47	47
Інші операційні витрати	2520	738	597
Разом	2550	7 110	4 041
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
	рядка		
1	2	3	4

Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Ведернікова Тетяна Василівна

Головний бухгалтер

Бочарова Людмила Вікторівна

Підприємство: Комунальне підприємство "Шкільне харчування"

Територія: м. Київ

Організаційно-правова форма господарювання: Комунальне підприємство

Вид економічної діяльності: постачання інших готових страв

	КОДИ	
Дата: місяць, рік, число	2017	01
за ЄДРПОУ	20043325	
за КОАТУУ	803610000	0
за КОПФГ	150	

Середня кількість працівників: 113

заКВЕД

56.29

Адреса, телефон: 03039, Київ, проспект НАУКИ, буд. 8

(044) 5286700

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака, крім форми
 N2 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід),
 грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2016 р.

Форма №1 Кодза	ДКУД	1801003
----------------	------	---------

АКТИВ	Код	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
	рядка		
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1795	1588
первісна вартість	1001	2804	2608
накопичена амортизація	1002	1009	1020
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знос	1012	-	-
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-

Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	1 795	1 588
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	381	410
Виробничі запаси	1101	255	225
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	126	185
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	32	15
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	29	89
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	8	391
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	8	11
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:	1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань			

резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	463	905
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-
Баланс	1300	2 258	2 493
Пасив	Код	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
	рядка		
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	851	851
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	1682	2579
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-2 353	-2 353
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	180	1 202
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-

Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:		-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	.	.
товари, роботи, послуги	1615	1 695	759
розрахунками з бюджетом	1620	29	189
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	105	78
розрахунками з оплати праці	1630	190	239
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	26	26
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-

Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	33	-
Усього за розділом III	1695	2 078	1 291
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	2 258	2 493

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за Рік 2016

Форма N2 Кодза	ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ		

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
	рядка		
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	15 977	10 957
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	<i>2010</i>	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	<i>2011</i>	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	<i>2012</i>	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	<i>2012</i>	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	<i>2014</i>	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-10 416	-7 228
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	<i>2070</i>	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	5 561	3 729
збиток	2095	(-)	(-)
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	<i>2105</i>	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	<i>2110</i>	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	<i>2111</i>	-	-

<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	-	-
Адміністративні витрати	2130	-807	-714
Витрати на збут	2150	-3 186	-2 894
Інші операційні витрати	2180	-48	-90
<i>у тому числі:</i>			
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2181		
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1 520	31
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	
Інші доходи	2240	-	
<i>у тому числі:</i>			
<i>дохід від благодійної допомоги</i>	2241	-	-
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		15
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 520	31
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-274	-6
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 246	25
збиток	2355	(-)	(-)
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
	рядка		
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1246	25
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
	рядка		
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	174	59
Витрати на оплату праці	2505	2 636	2 260
Відрахування на соціальні заходи	2510	587	864
Амортизація	2515	47	13
Інші операційні витрати	2520	597	502
Разом	2550	4 041	3 698
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
	рядка		
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-

Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	.	.
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Ведернікова Тетяна Василівна

Головний бухгалтер

Бочарова Людмила Вікторівна

Підприємство: Комунальне підприємство "Шкільне харчування"

Територія: м. Київ

Організаційно-правова форма господарювання: Комунальне підприємство

Вид економічної діяльності: постачання інших готових страв

Середня кількість працівників: 134

Адреса, телефон: 03039, Київ, проспект НАУКИ, буд. 8

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака, крім форми N2
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками

		КОДИ	
Дата: місяць, рік, число	2019	01	
за ЄДРПОУ	20043325		
за КОАТУУ	8036100000		
за КОПФГ	150		
за КВЕД (044)	56.29		
	5286700		

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2017 р.

Форма №1 Кодза	ДКУД	1801003
----------------	------	---------

АКТИВ	Код	На початок	На кінець
	рядка	звітного періоду	звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	168 2	1739
первісна вартість	1011	2 749	2 854
знос	1012	1 067	1 115
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	1 682	1 739
II. Оборотні активи			

Запаси	1100	366	593
Виробничі запаси	1101	318	533
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	48	60
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 408	39
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	1	152
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	-
Г отівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	-	-
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:	1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	1
Усього за розділом II	1195	1 817	734
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	3 499	2 473
Пасив	Код	На початок	На кінець
	рядка	звітного	звітного
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	851	851
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	2973	3199
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	169	25
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-2 353	-2 184

Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	1 640	1 891
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:		-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	.	.
товари, роботи, послуги	1615	951	339
розрахунками з бюджетом	1620	247	33
у тому числі з податку на прибуток	1621	62	27
розрахунками зі страхування	1625	146	38
розрахунками з оплати праці	1630	489	146
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	26	26
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	1 859	582
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	3 499	2 473

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за Рік 2017

Форма N2 Кодза	ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ		

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
	рядка		
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	27 074	23 043
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	<i>2010</i>	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	<i>2011</i>	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	<i>2012</i>	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	<i>2012</i>	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	<i>2014</i>	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-18 364	-15 394
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	<i>2070</i>	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	8 710	7 649
збиток	2095	(-)	(-)
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	<i>2105</i>	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	<i>2110</i>	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	<i>2111</i>	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	<i>2112</i>	-	-
Інші операційні доходи	2120	-	-
<i>у тому числі:</i>			
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	<i>2121</i>	-	-
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2122</i>	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	<i>2122</i>	-	-
Адміністративні витрати	2130	-1586	-1 213
Витрати на збут	2150	-6 814	-5 886
Інші операційні витрати	2180	-1	-11
<i>у тому числі:</i>			
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	<i>2181</i>		
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2182</i>	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	309	539
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
<i>у тому числі:</i>			
<i>дохід від благодійної допомоги</i>	<i>2241</i>	-	-
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)

Інші витрати	2270	-	-
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	309	539
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-58	-97
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	251	442
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
	рядка		
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	251	442

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
	рядка		
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	18029	130
Витрати на оплату праці	2505	6 425	5 067
Відрахування на соціальні заходи	2510	1411	1128
Амортизація	2515	48	47
Інші операційні витрати	2520	852	738
Разом	2550	26 765	7 110

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
	рядка		
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-

Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	.	.
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Ведернікова Тетяна Василівна

Головний бухгалтер

Бочарова Людмила Вікторівна

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1

**Матриця STEEPLE-аналізу впливу економічних факторів
макросередовища на ефективність операційної діяльності КП «Шкільне
харчування Голосіївського району»**

Група факторів	Прояв фактору	Напрямок впливу на господарську діяльність*	Пояснення впливу
Економічні	Валютний курс	+	Укріплення курсу національної валюти позитивно впливає на можливість планування діяльності
	Інфляція	+	Інфляційні процеси упродовж останніх 3-х років мають характер стабілізації
	Ціноутворення на ринку послуг громадського харчування	+	Рівень цін на продукцію та послуги у громадському харчуванні залежать від цін на продовольство, а також від цін на комунальні послуги
	Вартість кредитів в економіці	+	Зниження облікової ставки НБУ за 1 півріччя 2019 року сприяє зниженню вартості кредитів в економіці

* («+») - сприяє розвитку, «-» - перешкоджає розвитку, «+/-» або «-/+» - вплив неоднозначний)

Таблиця Б.2

Матриця STEERLE-аналізу впливу соціальних, технологічних, конкурентних факторів макросередовища на ефективність операційної діяльності КП «Шкільне харчування Голосіївського району»

Група факторів	Прояв фактору	Напрямок впливу на господарську діяльність*	Пояснення впливу
Соціальні (демографічні)	Зниження чисельності населення	-	Скорочення чисельності населення в цілому негативно впливає на формування потенційного попиту на ресторанный послуги
	Урбанізація	+	Підвищення рівня урбанізації сприяє підвищенню попиту на ресторанный послуги
Технологічні	Технології у сфері ресторанного обслуговування	+	Сучасні технології передбачають зростання вимог до організації ресторанного сервісу
	Технології у сфері просування послуг громадського харчування	+/-	Розвиток інформаційних систем робить процес надання ресторанный послуг більш гнучким
Конкуренція	Поява нових конкурентів, тиск з боку наявних гравців ринку	+	Підприємство працює на висококонкурентному ринку, що в цілому збільшує його операційні витрати на сервіс

* («+» - сприяє розвитку, «-» - перешкоджає розвитку, «+/-» або «-/+» - вплив неоднозначний)

ДОДАТОК В

Посилення маркетингових комунікацій та впровадження CRM-систем для зворотнього зв'язку

Напрямки удосконалення системи управління ефективністю операційної діяльності

Диверсифікація продуктового асортименту, впровадження додаткових послуг
- удосконалення сервісу;
організація дитячої кімнати;
послуги доставки їжі
кейтеринг

Удосконалення засобів просування продукції та послуг ресторану:
SEO;
цифровий маркетинг
соціальні мережі
мобільні додатки;
удосконалення сайту
зовнішня реклама

Рис.В.1 Напрямки удосконалення системи управління ефективністю операційної діяльності КП «Шкільне харчування Голосіївського району»