

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра економіки та фінансів підприємства

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Управління ефективністю операційної діяльності підприємства

за матеріалами ТОВ «Мілкіленд-Україна» м. Київ

Студента 2 курсу 6 м групи,
спеціальності 051 «Економіка»,
спеціалізації «Економіка та
безпека підприємства»

Бережної Дарини
Олегівни

Науковий керівник –
канд. екон. наук, професор

Гуляєва Наталія
Миколаївна

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

Блакита Ганна
Владиславівна

Київ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ТОВ «МІЛКІЛЕНД - УКРАЇНА».....	15
2.1. Аналіз показників фінансово-господарської діяльності підприємства.....	15
2.2. Оцінка рівня ефективності операційної діяльності підприємства та факторів, що вплинули на його динаміку.....	22
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МІЛКІЛЕНД- УКРАЇНА».....	42
3.1. Обґрунтування цільових показників ефективності операційної діяльності підприємства на плановий період.	
3.2. Розробка програми забезпечення цільової ефективності операційної діяльності на майбутній період.	
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ.....	57

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективність операційної діяльності підприємства, як основної діяльності підприємства, є ключовим елементом конкурентоспроможності його бізнесу. Необхідність своєчасної та комплексної оцінки показників операційної діяльності, у тому числі її рентабельності, зв'язане з суттєвим зниженням результатів від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та значними операційними витратами суб'єктів господарювання через стрімке зрощення всіх задіяних ресурсів. Вдосконалення системи управління ефективністю операційною діяльністю підприємства спрямовується на покращення всіх вихідних параметрів її формування (зміцнення маркетингових позицій та ринкового потенціалу, раціоналізацією структури задіяних ресурсів та технологій їх включення у виробничі процеси, управління матеріалами та фінансовими потоками в контурі операційної діяльності, тощо). Це потребує чіткого визначення центрів управлінського впливу та відповідальності, методичного інструментарію здійснення.

Питанням управління ефективністю операційної діяльності підприємства та методики її оцінки присвятили свої роботи такі відомі науковці, як: Г. В. Савицька, А. Г. Гончарук, А.В. Куценко, І. Б. Тадика, Л. І. Кравченко, О. І. Олексюк, І. Ю. Власова та Н. О. Мелушова, А. А. Мазаракі, В. М. Колот, І. П. Скобелева, Г. Е. Куденко, Т. А. Говорушко, І. О. Бланк, Б. М. Смєхов, В. Парето, Е. Барона, Пітера Ф. Друкера, П.Хейне, М. Алле, К. Куросава, А. Лоурол, Б. Гоулд, Д. Скотт Сінк, Д. Нортон, Т. Пітерсат ін.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є практичні рекомендації щодо підвищення ефективності операційної діяльності діючого підприємства на основі узагальнення теоретично-методичних засад і результатів

дослідження діючої практики управління цими процесами підприємства у поточному періоді.

Для досягнення поставленої мети в статті вирішено наступні завдання:

- розкрити теоретичні засади управління ефективністю операційної діяльності підприємства;
- дослідити методи та критерії оцінки якості управління ефективністю операційної діяльності підприємства;
- проаналізувати стан управління ефективністю операційної діяльності ТОВ «Мілкіленд-Україна»;
- визначити основні напрямки підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «Мілкіленд-Україна»;
- обґрунтувати цільові показники рівня ефективності операційної діяльності підприємства на майбутній період та засоби його забезпечення.

Об'єктом дослідження є процес управління ефективністю операційної діяльності підприємства.

Предмет дослідження - теоретичні, методичні та практичні аспекти, пов'язані з управлінням ефективністю операційної діяльності підприємства.

Емпіричною базою дослідження є ТОВ «Мілкіленд-Україна» - відокремлений підрозділ, що здійснює делеговані йому функції від імені та в інтересах ТОВ «Мілкіленд-Україна». Метою діяльності даного підприємства є виготовлення та продаж молочної продукції. Підприємство стабільно працює на українському ринку, займається переробкою молочної продукції на заводах, які розташовані в шести регіонах країни. Молочна продукція виробляється під брендами Добряна, Коляда і LatteR.

Методи дослідження. Для досягнення поставлених завдань використовувалися наступні методи: теоретичне узагальнення та системний аналіз – при визначенні поняття фінансової рівноваги підприємства; методи абстрактно-логічний, економіко-статистичний, балансовий метод, факторно-аналітичний – при дослідженні стану управління ефективністю операційної

діяльності підприємства; графічні методи – при узагальненні й оформленні отриманих результатів дослідження.

Інформаційною та методологічною базою дослідження є чинні законодавчі та нормативні акти України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали Державної служби статистики України, фінансової та статистичної звітності підприємства – об'єкта дослідження, його управлінського обліку, інші статистичні та оглядові аналітичні видання, інтернет ресурси.

Практична значимість. Розроблені рекомендації щодо підвищення ефективності операційної діяльності, плануються використати в діяльності ТОВ «Мілклэнд-Україна», що підтверджено відповідною довідкою.

Для оброблення економічної інформації, побудови таблиць, алгоритмів використано сучасні комп'ютерні технології та пакет прикладних програм Microsoft Excel.

Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи. Основні наукові положення і практичні результати дослідження опубліковано у збірнику наукових статей студентів КНТЕУ «Економіка та фінанси підприємства, 2021 р. у статті на тему: «Організаційно-економічні засади та механізм управління ефективністю операційної діяльності підприємства».

Структура й обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Обсяг роботи 52 сторінок друкованого тексту включає таблиць, список використаних джерел з 56 найменувань та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Операційна діяльність є основною у діяльності підприємства, що найбільшою мірою обумовлює його ринкову позицію, конкурентоспроможність та фінансову незалежність. Операційна діяльність підприємства орієнтована переважно на товарний ринок, при цьому, операційна діяльність пов'язана з різними видами та сегментами товарного ринку, що визначаються технологічними особливостями, специфікою матеріальних ресурсів, складом технологічного обладнання, характером готової продукції. Ефективність операційної діяльності – це комплексне відображення кінцевих результатів використання ресурсів операційної діяльності компанії за певний проміжок часу через її здатність конкурувати на ринку, підтримуючи та утворюючи конкурентні переваги. Ефективність операційної діяльності включає в себе такі категорії, як продуктивність, оптимізація окремих виробничих процесів, ефективне використання ресурсів, та ін. Для визначення характерних особливостей управління ефективністю операційної діяльності підприємства доцільно навести її визначення.

Управління ефективністю операційної діяльності підприємства являє собою багато векторний циклічний процес на вдосконалення операційної діяльності та покращення її результатів, що гуртуються на спеціальній системі методів.

Стійке функціонування кожного підприємства та розвитку, залежить від ефективної організації його операційної діяльності з дотриманням критеріїв оптимальної витратоміскості та цільових показників конкурентоспроможності своєї продукції, максимізації фінансового результату. Отже, основна частина отриманого доходу припадає саме на операційну діяльність і саме вона є основним джерелом формування ринкової вартості підприємства. Тому управління ефективністю операційної

діяльності виступає першочерговим та найважливішим завданням для менеджменту та власників підприємств.

Можна виокремити такі основні характеристики такої смислової конструкції як «управління ефективністю операційної діяльності»:

- 1) це процес покращення результатів операційної діяльності, що здійснюється на постійній і систематичній основі;
- 2) це система спеціальних принципів, засобів і методів, реалізація яких дозволяє вдосконалювати процес управління операційною діяльністю підприємства;
- 3) це процес впливу на параметри операційної діяльності, який в сучасних умовах ґрунтується на постійному навчанні персоналу організації;
- 4) це циклічний процес, що охоплює стандартні функції управління: планування, організацію, координацію, регулювання та контроль параметрів і результатів операційної діяльності [18].

Управління ефективністю операційної діяльності підприємства будуються за загальним підходом за такими принципами: (рис. 1.1)

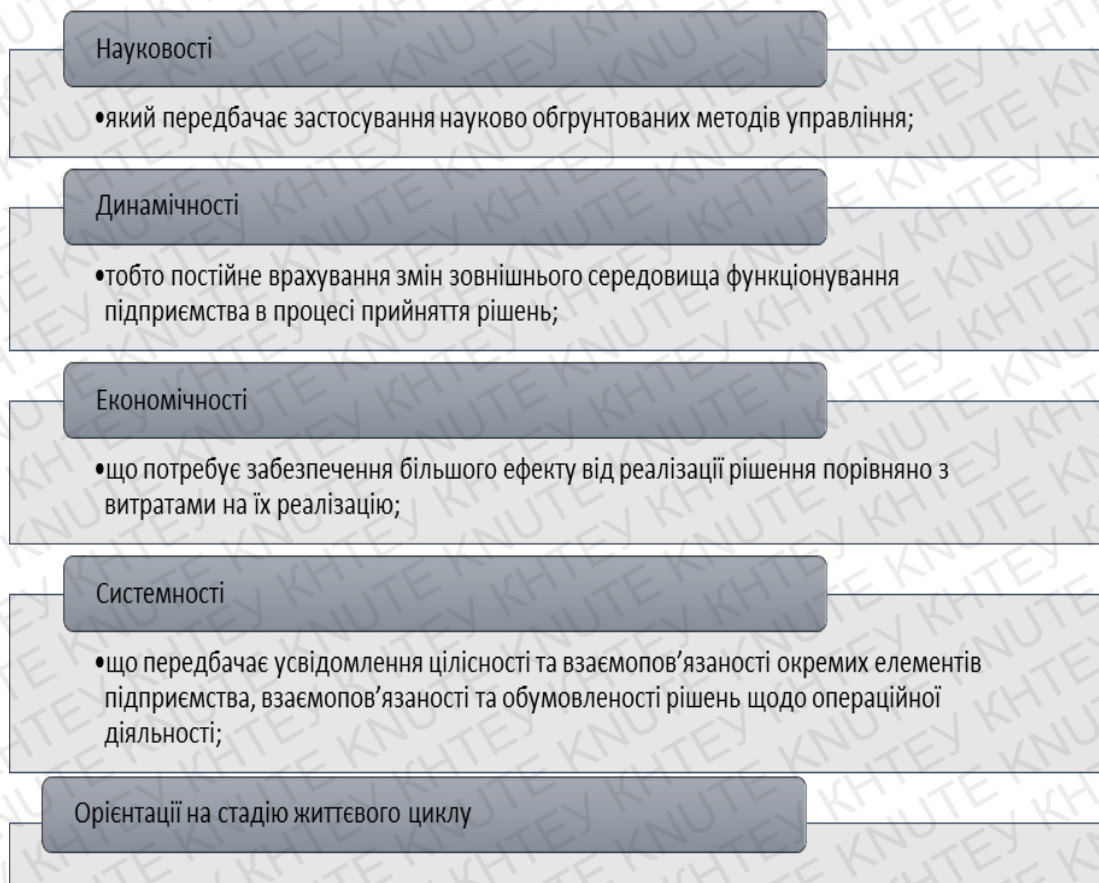


Рис.1.1. Принципи управління ефективністю операційною діяльністю[18]

Суб'єктами управління ефективністю операційною діяльністю підприємства можуть виступати: власники підприємства, директор, комерційний директор, керівник планово-економічного відділу, керівник відділу персоналу, керівник відділу маркетингу (стратегічний рівень управління); економіст, фахівець з закупівельної діяльності, фахівець комерційного відділу, завідувач складом, завідувачі відділами та секціями (поточний рівень управління); мерчандайзер, адміністратор торгового залу (оперативний рівень).

Ефективне управління операційної діяльністю підприємства повинне задовольняти інтереси усіх учасників: власників бізнесу, для яких ефективність відображається в обсягу прибутку, рентабельності власного капіталу; постачальників, показниками ефективності для яких є частота та

обсяги замовлень, своєчасна оплата по рахункам; персоналу, для яких ефективність визначається у величині заробітної плати; кредиторів, для яких показником ефективності є своєчасна оплата зобов'язань; споживачів, для яких ефективність відображається в якості, доступності, різноманітності, вартості товарів, робіт та послуг; держави, для якої показником ефективності є величина сплачених податків.

Для підвищення ефективності операційної діяльності підприємства, система управління включає оцінку поточного її стану, його характеристик у ретроспективі основні етапи оцінки операційної діяльності підприємства можна представити наступним чином у табл. 1.1..

Таблиця 1.1

Етапи оцінки ефективності операційної діяльності підприємства

Етап	Завдання	Методи
1. Оцінка ринкових можливостей підприємства	Аналіз конкурентної позиції; аналіз ринку; аналіз цінової політики	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця БКГ, Модель М. Портера, Метод «Мак-Кінзі»
2. Оцінка параметрів бізнес - процесів	Аналіз показників процесу виробництва продукції; матеріально – технічного забезпечення; аналіз збуту продукції та логістики	Метод “точно в строк”, метод оцінки ефективності бізнес-процесів, метод оцінювання виробництва
3. Оцінка потенціалу підприємства	Аналіз показників використання трудових ресурсів; використання основних та оборотних активів; використання матеріальних ресурсів в цілому	Системи та методи фінансового аналізу, ABC-метод, XYZ-метод, модель EOQ, діаграма Парето
4. Оцінка витрат операційної діяльності	Аналіз показників формування собівартості; аналіз загальновиробничих, адміністративних витрат та витрат на збут	Системи та методи фінансового аналізу, операційний леверидж, CVR-аналіз, нормативний та факторно-аналітичний метод
5. Оцінка узагальнюючих показників ефективності операційної діяльності	Аналіз рентабельності та ділової активності (оборотності)	Системи та методи фінансового аналізу, метод KPI, метод бюджетування, метод PERT

Базовим етапом у процесі визначення шляхів для вдосконалення операційною діяльністю є здійснення стратегічного аналізу, оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози розвитку безпосередньо операційної діяльності підприємства. Перший етап дозволяє оцінити ринкове положення підприємства, позиціонувати відносно конкурентів, оцінити рівень цін та перспективу зміни ємності ринку, а також показники конкурентоспроможності продукції та діяльності підприємства в цілому.

На цьому етапі проводиться аналіз таких показників: ринкова частка, темп зростання відносно сегменту ринку, ринкова структура та динаміка по конкурентах, потенційна привабливість ринку, досягнута конкурентоспроможність підприємства. В межах цього етапу можуть бути використані різні методи аналізу, а саме: SWOT-аналіз, що дозволить визначити сильні, слабкі сторони, можливості та загрози; PEST-аналіз, який дозволяє оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти зовнішнього середовища функціонування; Матриця БКГ, за допомогою якої можна провести аналіз актуальності продуктів підприємства на ринку; модель М. Портера, що дає можливість визначити всебічний вплив зовнішніх сил на конкуренцію; метод «Мак-Кінзі»- який дозволяє на основі досягнутого визначити стратегічні альтернативи розвитку.

Другий етап допоможе оцінити ефективність системи каналів та методів збуту, проаналізувати динаміку виробництва та реалізації продукції, виконання виробничої програми та програми продажів. Визначаються такі показники, як: темп зростання виробництва та реалізації продукції, проводиться аналіз показників доходу від реалізації продукції, обсягу випуску продукції, витрати на збут. На цьому етапі можуть бути використані такі методи аналізу, як: метод; метод оцінки ефективності бізнес-процесів, сутність якого полягає в концентрації на окремих операціях у межах конкретного бізнес-процесу, що дозволяє комплексно оцінити ступінь негативного та позитивного ефекту від реалізації цих операцій; метод

ощадливого виробництва, заснований на постійному прагненні до усунування всіх видів витрат.

Третій етап дає можливість отримати узагальнену інформацію про структуру підприємства, рівень кадрового забезпечення, продуктивність праці, трудомісткість продукції, рентабельність витрат, рентабельність основних засобів, оборотність оборотних активів, матеріаломісткість, матеріаловіддачу. На цьому етапі наряду з системами та методами фінансового аналізу (горизонтальний, вертикальний, порівняльний, фінансових коефіцієнтів, інтегральний) можуть застосовуватись такі методи аналізу, як: ABC-метод, що дозволяє класифікувати ресурси підприємства за ступенем їх важливості; XYZ-метод, направлений на класифікацію ресурсів підприємства в залежності від характеру їх споживання і точності прогнозування змін в їх потреби протягом певного тимчасового циклу; модель EOQ, яка визначає оптимальний обсяг товару, що замовляється, що дозволяє мінімізувати загальні змінні витрати, пов'язані із замовленням і зберіганням запасів; діаграма Парето, яка дає можливість графічно відобразити кумулятивну залежність розподілу певних ресурсів.

Четвертий етап дає змогу визначити тенденції зміни рівня собівартості, виявити резерви зниження собівартості, проаналізувати відхилення фактичних витрат від нормативних, та встановити причини їх виникнення. Об'єктами аналізу на цьому етапі є такі показники: сума операційних витрат у цілому та за окремими елементами, витрати на одну гривню продукції, витрати в центрах відповідальності. В межах цього етапу можуть бути використані такі методи аналізу, як системи та методи фінансового аналізу, що дозволяють отримати кількісну оцінку результатів як в статистиці так і в динаміці, CVP-аналіз, сутність якого полягає у вивченні залежностей фінансових результатів діяльності господарюючого суб'єкта від витрат, обсягів виробництва і реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), нормативний метод, який полягає в тому, що на основі заздалегідь встановлених норм і техніко-економічних нормативів розраховуються

потреби підприємства в різних ресурсах і джерелах їх формування; метод операційного левериджу, дозволяє оцінити ступінь впливу зміни обсягів продажу на розмір майбутнього операційного прибутку організації.

На п'ятому етапі за результатами проведеного аналізу здійснюється оцінка узагальнюючих показників ефективності операційної діяльності. Можуть бути використані такі методи узагальнення, як: метод КРІ, який являється частиною системи управління ефективністю КРІ дозволяють виробляти контроль ділової активності співробітників, підрозділів і компанії в цілому. Для терміна «key performance indicators (KPI)» часто використовується український переклад «ключові показники ефективності» (КПЕ), однак правильним перекладом вважається варіант «ключові показники результатів діяльності»; метод бюджетування - метод економічного управління діяльністю підприємства, спрямований на формування системи бюджетів; метод PERT, який дозволяє зробити оцінку та аналіз проектів. На цьому етапі розраховуються узагальнюючі показники, що характеризують ефективність операційної діяльності підприємства, перш за все, показники рентабельності та ділової активності (оборотності) підприємства. Треба зазначити, що чим вище значення даних показників, тим більш ефективною є операційна діяльність підприємства.

Отже, вибір конкретного методу оцінки ефективності управління діяльністю підприємства повинен визначатися такими критеріями: - тлумачення та аналіз результатів, їх достовірність;

- кількість і різноманітність показників;
- кількість аналітиків, їх професійний рівень;
- рівень об'єктивності;
- доступність використання;
- оперативність застосування;
- надійність методу;
- якість виконання функцій.

Циклічна модель управління ефективністю операційної діяльності підприємства наведена в додатку Ж.

Першим важливим кроком в процесі підвищення ефективності операційної діяльності є вимірювання значень показників ефективності, що характеризують поточний стан функціонування операційної системи підприємства (установи, організації). Можна відмітити відсутність єдиного підходу до формування переліку показників ефективності операційної діяльності, який найґрунтовніше характеризував основні параметри ефективності операційної системи підприємства.

Наступним етапом є планування та здійснення заходів з підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. Основною проблемою в процесі пошуку можливих напрямків покращення процесу функціонування операційної системи підприємства є складність її структури та компонентного наповнення, що забезпечує складність формалізації та оптимізації основних процесів, не втративши при цьому суттєвих характеристик і взаємозв'язків, які забезпечують нормальний режим функціонування підприємства. Серед основних шляхів підвищення ефективності операційної діяльності підприємства можна виділити три, спрямованих на підвищення вище згаданих показників: організаційний, техніко-технологічний і ресурсний. У межах організаційного напрямку здійснюється пошук можливостей підвищення ефективності тих процесів, що відбуваються на підприємстві, шляхом ідентифікації та реструктуризації (або оптимізації) неефективних операційних процесів, які не створюють цінності для зовнішнього та/або внутрішнього споживача. У результаті таких заходів підприємство отримує можливість використати потенційні резерви підвищення продуктивності праці (внаслідок скорочення процесів операційного циклу у часі), скорочення виробничих та управлінських витрат, що в результаті кумулятивного ефекту відкриє можливості для підвищення ефективності операційною діяльністю даного підприємства.

У цілому, рівень загальної рентабельності вітчизняних підприємств є недостатнім, що свідчить про необхідність підвищення ефективності управління операційної діяльності підприємства наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Напрямки підвищення ефективності операційної діяльності підприємства

	Внутрішні	Зовнішні
Ресурсні	Комплексні	Не залежать від підприємства
<p>Підвищення ефективності використання основних засобів</p> <p>Прискорення використання оборотних коштів</p> <p>Підвищення ефективності трудових ресурсів</p>	<p>Підвищення ефективності логістичної діяльності</p> <p>Оптимізація джерел фінансування підприємства</p> <p>Удосконалення фінансово-економічної діяльності</p> <p>Оптимізація структури управління підприємством</p> <p>Удосконалення маркетингової діяльності підприємства</p> <p>Удосконалення цінової політики</p>	<p>Зміни в податковій та митній системах</p> <p>Фінансово - кредитна політика</p> <p>Зміни на ринку</p>

Основними внутрішніми факторами підвищення ефективності управління операційної діяльності підприємства є:

- підвищення ефективності використання основних засобів, що відображається в технічному вдосконаленні засобів праці, підвищенні якості сировини, покращенні організації та управління виробництвом, збільшенні тривалості роботи машин та обладнання;
- скорочення виробничого та операційного використання оборотних коштів, шляхом впровадження економічно обґрунтованих норм запасів, удосконалення систем розрахунку, розвиток стандартизації, уніфікації, збільшення питомої ваги продукції, що користується підвищеним попитом;

- підвищення ефективності трудових ресурсів, за допомогою підвищення рівня механізації та автоматизації виробництва, підвищення мотивації персоналу, модернізації обладнання;

- підвищення ефективності логістичної діяльності за допомогою ефективного управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками на підприємстві;

- оптимізація джерел фінансування підприємства, шляхом визначення розмірів необхідних економічних ресурсів, пошуку альтернативних більш дешевших джерел формування ресурсів, встановлення оптимального співвідношення між власним і позиковим капіталом;

- удосконалення методів управління фінансово-економічною діяльністю, шляхом координації роботи фінансових підрозділів, розробки стійкої фінансової стратегії підприємства, оптимізації руху фінансових ресурсів підприємства;

- оптимізація структури управління підприємством, за допомогою покращення системи прийняття рішень, встановлення чітких і простих зв'язків між підрозділами, узгодження дій виконавців.

- удосконалення маркетингової діяльності підприємства, шляхом фокусування на максимальному задоволенні споживачів, визначенні нових споживачів, глибокого дослідження трендів, оптимізації комунікаційного процесу із споживачами;

- удосконалення цінової політики, за допомогою оптимізації системи корегування цін, регулювання торгівельної надбавки;

До зовнішніх факторів підвищення управління ефективністю операційної діяльності підприємства відносяться:

- зміни в податковій та митній системи, від яких залежать відрахування підприємства до бюджету, також надані податкові пільги, зміна розміру ставки;

- фінансово - кредитна політика, яка впливає на підприємство шляхом змін в системі кредитування підприємств, наданні пільг та компенсацій.

- зміни на ринку, а саме: вплив зміни попиту, діяльності конкурентів, тощо.

Треба зазначити, що підприємство не може впливати на зовнішні фактори, які можуть створювати несприятливу ситуацію на ринку, їм залишається тільки адаптуватися до них для безперервного та ефективного функціонування. Отже, підвищення ефективності операційної діяльності може бути забезпечено за допомогою впливу тільки на внутрішні фактори, які підприємство може контролювати, а відповідно, і управляти ними.

Відповідно до сучасних тенденцій розвитку економіки та бізнесу, підприємства мають швидко реагувати на зовнішні зміни аби залишатися конкурентоспроможними та задовольняти потреби споживачів. Операційна діяльність підприємства є основною, і саме тому від рівня ефективності її управління, залежить майбутній стан будь-якого підприємства. Запропоновано етапи оцінки ефективності операційної діяльності підприємств: оцінка ринкових можливостей підприємства, оцінка бізнес – процесів, оцінка потенціалу підприємства, оцінка витрат операційної діяльності, та оцінка узагальнюючих показників ефективності операційної діяльності. Розроблено напрямки підвищення ефективності операційної діяльності підприємства, які направлені на вдосконалення використання основних засобів, прискорення використання оборотних коштів, підвищення ефективності трудових ресурсів, підвищення ефективності логістичної діяльності, удосконалення фінансово-економічного стану підприємства тощо. Підвищення ефективності операційної діяльності може бути забезпечено за допомогою впливу на внутрішні фактори, які підприємство може контролювати, а відповідно, і управляти ними.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ТОВ «МІЛКІЛЕНД -УКРАЇНА»

2.1. Аналіз показників фінансово-господарської діяльності підприємства

У сьогоднішніх реаліях, найбільш економічно стійкими є галузі, орієнтовані на задоволення першочергових потреб населення. До їх числа відноситься харчова промисловість. Слід зазначити, що саме харчова промисловість для України є тим двигуном, яка може в майбутньому забезпечити суттєве зростання ВВП і допомогти зайняти одну з лідируючих позицій на ринку продуктів харчування на світовій арені.

Молочна галузь на сучасному етапі є однією із провідних в структурі харчової індустрії України, а виробництво молочної продукції представляє особливий інтерес для інвесторів.

До складу молокопереробного комплексу входить виробництво, заготівля, переробка та реалізація молочної продукції. Основними напрямками діяльності галузі є виробництво цільномолочної продукції, сиру, сухого знежиреного молока та казеїну. Молокопереробна промисловість за загальними обсягами харчової і переробної промисловості займає найбільшу питому вагу — 18% (для порівняння: м'ясна промисловість — 13%; кондитерська — 6,5%). [35]

Сучасний український ринок молочної продукції — це структурований ринок з високою конкуренцією, який представлений понад 400 підприємствами, проте майже 80% ринку контролює 50 молокопереробних заводів, значна частина яких входить до складу великих холдингів, решту ринку розподіляють між собою дрібні компанії та одиничні молокопереробні підприємства. [35]

ТОВ «МІЛКІЛЕНД -УКРАЇНА» диверсифікований виробник молочної продукції, що працює на ринках Росії та України і є одним з трьох провідних

виробників молочної продукції на території України, щорічно переробляючи понад 25 тис. тонн молока. Підприємство пропонує широкий спектр молочної продукції: молоко, сир, масло, задовольняючи щоденну потребу покупців у здорових і корисних продуктах харчування. Метою діяльності підприємства є забезпечення потреб споживачів молочною продукцією в Україні.

Інформаційним джерелом для проведення аналізу майнового стану ТОВ «МІЛКІЛЕНД -УКРАЇНА» є фінансова звітність, а саме: Форма № 1 «Баланс», Форма №2 «Звіт про фінансові результати» (Додатки А-Б).

Для дослідження стану ефективністю управління операційною діяльністю, проведемо, перш за все оцінку майнового стану ТОВ «МІЛКІЛЕНД -УКРАЇНА» за 2018-2020 роки (табл. 2.1).

З даних вищенаведеної таблиці слід відмітити, що на кінець 2019 року спостерігалось зменшення майна на 75 260 тис. грн., або на 18,6% за рахунок зниження як необоротних активів на 1 192 тис. грн., або на 1,21%, так і оборотних активів - на 586 509 тис. грн., або на 35,97%. В свою чергу зменшення необоротних активів відбулося за рахунок основних засобів які зменшились на -1 094 тис. грн. або на 2,74%, що спричинено переоцінкою основних засобів.

Таблиця 2.1

Динаміка обсягу та складу активів ТОВ «МІЛКІЛЕНД -УКРАЇНА» за 2018-2020 роки

Показники	Обсяг, тис.грн.			Абсолютний приріст, тис.грн.		Відносний темп приросту, %	
	На 31.12. 2018	На 31.12. 2019	На 31.12. 2020	31.12. 2019/	31.12. 2020/	31.12. 2019/	31.12. 2020/
				31.12. 2018	31.12. 2019	31.12. 2018	31.12. 2019
Необоротні активи, всього, у т.ч.	53 063	54 255	53 286	1 192	-969	2,2%	-1,8%
Нематеріальні активи	770	672	591	-98	-81	-12,7%	-12,1%
Незавершені капітальні	19	54	91	35	37	184,2%	68,5%

інвестиції							
Основні засоби	6 419	5 325	4 499	-1 094	-826	-17,0%	-15,5%
Довгострокова дебіторська заборгованість							
Інші необоротні активи	45 855	48 204	48 105	2 349	-99	5,1%	-0,2%
Оборотні активи, всього у т.ч.	351 339	274 887	260 087	-586 509	343 242	-21,8%	-5,4%
Запаси	36	127	127	91	0	252,8%	0,0%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	36	127	127	91	0	252,8%	0,0%
Дебіторська заборгованість за розрахунками	1 201	930	4 184	-271	3 254	-22,6%	349,9%
Інша поточна дебіторська заборгованість	346 311	270 736	253 347	-75 575	-17 389	-21,8%	-6,4%
Гроші та їх еквіваленти	33	44	26	11	-18	33,3%	-40,9%
Витрати майбутніх періодів	-	2	37	2	35	0,0%	1750,0%
Інші оборотні активи	905	2 122	521	1 217	-1 601	134,5%	-75,4%
Всього активів	404 402	329 142	313 373	-75 260	-15 769	-18,6%	-4,8%

Збільшення оборотних активів в 2020 році сталося на підставі зростання дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги на 919 тис. грн., або на 99,2% та дебіторської заборгованості за рахунками на 3 254 грн, або на 349,9% що оцінюється негативно. Інша поточна дебіторська заборгованість має позитивну динаміку і в 2020 році зменшилась на 17 389 тис. грн або на 6,4%. Необоротні активи в 2020 році зменшились на 969 тис. грн або на 1,8% за рахунок зменшення основних засобів на 826 тис. грн або на 15,5%, нематеріальних активів, що зменшились на 81 тис. грн. або на 12,1%, інших необоротних активів на 99 тис. грн або 0,2%.

На кінець 2019 року відбулося зменшення активів порівняно з 2018 роком на 75 260 тис. грн., або на 18,6%, за рахунок оборотних активів, які

зменшились на 586 509 тис. грн, або на 21,8%. В свою чергу необоротні активи в 2019 році порівняно з 2018 роком зросли на 1 192 тис. грн., або на 2,2%, за рахунок незавершених капітальних інвестицій на 35 тис. грн або на 184,2% та інших необоротних активів на 2 349 тис. грн або 5,1%.

Проведемо аналіз структури активів (Дод.А).

Необоротні активи в 2018 році склали 13%, в 2019 році зросли на 3%, та склали 16 %, що свідчить про розширення господарської діяльності підприємства, в 2020 році зросли на 1%, та склали 17%. Оборотні активи в 2018 році у структурі балансу становлять 87%, в 2019 році зменшились на 3%, та становили 84%, в 2020 році знову зменшились на 1 % та склали 83% всіх активів. Найбільшу частку в оборотних активах займає інша поточна дебіторська заборгованість, яка в 2018 році складала 85,6% всіх активів, в 2019 році зменшилась і складала 82,3%, а в 2020 році зменшилась на 1,4%, і складала 80,8%. В 2020 році найбільшу частину в оборотних активах складала інша поточна дебіторська заборгованість 80,8%, від всіх активів. Це свідчить про велику кількість відвантаженої продукції іншим підприємствам за рахунок наступних платежів.

Динаміка обсягу та складу капіталу Філії «Центр забезпечення виробництва» АТ «Українська залізниця» за 2017-2019 роки представлена в табл. 2.3.

Аналізуючи дані про капітал ТОВ «МІЛКІЛЕНД -УКРАЇНА» за 2018-2020 роки можна зробити такі висновки: додатковий капітал в 2019 році зменшився на 32 тис. грн. або на 1,3%, власний капітал зменшується за рахунок непокритого збитку, який має негативну динаміку та на кінець 2020 року становлять -46 692 тис. грн., довгострокові зобов'язання та забезпечення зростають протягом трьох років та в 2020 році становлять 311 тис. грн. Поточні зобов'язання і забезпечення в 2018 році склали 263 509 тис. грн., в 2019 році зменшились на 9 953 тис. грн. або на 3,8% та склали 253 556 тис. грн., а в 2020 році зменшились до нуля, що є наслідком своєчасних розрахунків з кредиторами.

Таблиця 2.2

**Динаміка обсягу та складу капіталу ТОВ «МІЛКЛЕНД -УКРАЇНА»
за 2018-2020 роки**

Показники	Обсяг, тис.грн.			Абсолютний приріст, тис.грн.		Відносний темп приросту, %	
	На 31.12. 2018	На 31.12. 2019	На 31.12. 2020	31.12.201 9/ 31.12.201 8	31.12.202 0/ 31.12.201 9	31.12. 2019/ 31.12.201 8	31.12. 2020/ 31.12.201 9
Власний капітал, всього у т.ч.	-20 541	-23 716	-44 179	-3 175	-20 463	15,5%	86,3%
Додатковий капітал	2 545	2 513	2 513	-32	0	-1,3%	0,0%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-23 086	-26 229	-46 692	-3 143	-20 463	13,6%	78,0%
Позиковий капітал, всього, у т.ч.	273 634	287 771	30 108	14 137	-257 663	5,2%	-89,5%
Довгострокові зобов'язання і забезпечення, всього	259	278	311	19	33	0,0%	11,9%
Поточні зобов'язання і забезпечення	263 509	253 556	0	-9 953	-253 556	-3,8%	-100,0%
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	9 866	33 937	29 797	24 071	-4 140	244,0%	-12,2%

Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками	297	206	176	-91	-30	-30,6%	-14,6%
Поточні забезпечення	10 284	1 252	1 031	-9 032	-221	-87,8%	-17,7%
Інші поточні зобов'язання	140 728	63 629	326 237	-77 099	262 608	-54,8%	412,7%
Капітал, всього	404 402	329 142	313 373	-75 260	-15 769	-18,6%	-4,8%

Таким чином, склалося, що основними джерелами капіталу підприємства залишились позикові, що свідчить про повне фінансування діяльності підприємства за рахунок залучення позикових коштів.

Проведемо аналіз структури капіталу (Додаток Г).

З даної таблиці можемо побачити, що власний капітал в 2018-2020 роках має від'ємне значення за рахунок непокритих збитків, які мали негативну динаміку до зростання, в 2018 році вони склали -6% всього капіталу, в 2019 році зросли до -8%, в 2020 році -15%. Позиковий капітал в 2019 році зріс до 87,4%, що на 19,8% більше ніж в 2018 році. У 2020 році зменшився на 77,8% та склав 9,6%. Такі зміни відбулись за рахунок поточних зобов'язань та забезпечень, що у 2018 році становили 65%, у 2019 році 77%, а у 2020 році зменшилась до нуля.

Проаналізувавши дані ТОВ «МІЛКІЛЕНД - УКРАЇНА» можна зробити висновок про необхідність коригування діяльності задля досягнення позитивних результатів. Коливання валюти балансу протягом трьох років свідчить про динаміку господарської діяльності. Дебіторська заборгованість, яка також коливалась протягом трьох років, характеризує вартість вилучених на певний період з господарської діяльності підприємства оборотних коштів. Кредиторська заборгованість, яка визначає розмір

тимчасово залучених коштів, на протязі трьох років мала позитивну динаміку до зменшення.

2.2. Оцінка показників ефективності операційної діяльності підприємства

Основним показником ефективності операційної діяльності більшості підприємств є операційний прибуток, ТОВ «МІЛКІЛЕНД -УКРАЇНА» націлена на отримання та збільшення прибутку. Проведемо оцінку фінансових результатів підприємства за 2017-2019 роки (табл. 2.4).

Таким чином, фінансовий результат в 2019 році збиток від операційної діяльності складав 2 461 тис. грн. У 2018 р. збиток становив 8 932 тис. грн., а в 2020 р. збиток від операційної діяльності зріс до 32 476 тис. грн. Основними фактори, які визначають фінансовий результат від операційної діяльності підприємства є інші операційні витрати та інші операційні доходи.

Таблиця 2.4.

Оцінка фінансових результатів ТОВ «МІЛКІЛЕНД -УКРАЇНА» за 2018-2020 роки

Показники	Обсяг, тис.грн.			Абсолютний приріст, тис.грн.		Відносний темп приросту, %	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7 346	4 967	3 437	(2 379)	(1 530)	-32,4%	-30,8%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(6132)	(3032)	(710)	3 100	2 322	-50,6%	-76,6%
Валовий	1214	1935	2727		792	59,4%	40,9%

прибуток (збиток)				721			
Інші операційні доходи	858	6 795	4 856	5 937	(1 939)	692,0%	-28,5%
Адміністративні витрати	(8712)	(9217)	(6 808)	(505)	2 409	5,8%	-26,1%
Витрати на збут	(1804)	(1436)	(1061)	368	375	-20,4%	-26,1%
Інші операційні витрати	(488)	(538)	(32190)	(50)	(31 652)	10,2%	5883,3%
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	(8932)	(2461)	(32476)	6 471	(30 015)	-72,4%	1219,6%

Динаміка узагальнюючих показників ТОВ «МІЛКІЛЕНД -УКРАЇНА» за 2018-2020 роки в табл. 2.5.

Показник ефективності операційної діяльності протягом трьох років був незадовільний та мав від'ємне значення, за рахунок відсутності прибутку. Протягом всього періоду дослідження спостерігалася негативна тенденція до зменшення даного показника, що обумовлено в основному відсутністю доходу від операційної діяльності, таке значне зменшення цього показника пов'язане з зменшенням реалізації продукції та відсутністю доходів від неї.

Таблиця 2.5

Оцінка фінансових результатів ТОВ «МІЛКІЛЕНД -УКРАЇНА» за 2018-2020 р., %

Показники	2017	2018	2019	Абсолютний приріст	
				2018/ 2017	2019/ 2018

Ефективність операційної діяльності	0,4867	0,0997	0,0284	-0,387	-0,0714
Ефективність використання сукупної величини ресурсів	0,1151	-0,1312	-0,0991	-0,2463	0,0321
Витратовіддача	1,3098	0,4318	0,2226	-0,8779	-0,2092
Ефективність операційних витрат	0,3098	-0,5681	-0,7773	-0,8779	-0,2092

Формули для розрахунку даних показників наведено у додатку Д.

Таку ж негативну динаміку до зменшення мають показники: ефективності використання сукупної величини ресурсів, що означає зменшення використання ресурсів; витрато віддача, що говорить про зменшення товарообороту підприємства; та ефективності операційних витрат, що спадає протягом досліджуваного періоду. Така динаміка відбувається через відсутність доходів від операційної діяльності.

Показники ефективності використання окремих видів ресурсів що становлять другу складову системи показників ефективності діяльності підприємства, містять наступні групи: показники ефективності використання праці; показники використання оборотних коштів; показники ефективності використання основних засобів;

Аналіз показників ефективності використання праці за 2018-2020 роки представлений в табл. 2.6

Таблиці 2.6

Динаміка показників використання трудових ресурсів та витрат на оплату праці ТОВ «МІЛКІЛЕНД - УКРАЇНА» за 2018-2020 роки

Показники	2017	2018	2019	Абсолютний приріст, тис.грн.		Відносний темп зростання, %	
				2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Персонал (середньооблікова кількість), всього (осіб)	240	229	221	-11	-8	-4,6	-3,5
Фонд оплати праці працівників звичайної діяльності (тис. грн.), всього	29 994	40 255	43 127	10 261	2 872	34,2	7,1

в тому числі фонд основної заробітної плати (тис.грн.)	18 405	20 830	23 182	2 425	2 352	13,2	11,3
фонд додаткової заробітної плати, всього (тис.грн.)	8 857	16 029	16 110	7 172	81	81,0	0,5
в т.ч. премії (тис.грн.)	3 220	8 117	6 434	4 897	-1 682	152,1	-20,7
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати (тис.грн.)	2 732	3 396	3 835	664	439	24,3	12,9
Нарахування (тис. грн.)	5 973	8 137	9 488	2 164	1 351	36,2	16,6
Фонд оплати праці з нарахуваннями, (тис. грн.)	35 967	48 392	52 615	12 425	4 223	34,5	8,7
Середньомісячна заробітна плата, (грн.)	10 415	14 649	16 262	4 234	1 613	40,7	11,0
Продуктивність праці (грн/чол.)*	60 631	71 811	57 666	11 180	-14 144	18,4	-19,7
Коефіцієнт плинності кадрів, %	3,33%	4,80%	3,62%	1,47%	-1,18%	44,1	-24,6
Фонд робочого часу, год.	478 080	458 000	440 232	-20 080	-17 768	-4,2	-3,9

Таким чином, середньооблікова кількість штатних працівників за 2020 рік складає 221 особу, зменшення чисельності відбулось за рахунок вивільнення працівників. Відповідно, коефіцієнт плинності кадрів в 2019 році збільшився, так як за рік було вивільнено 11 працівників, а в 2020 році зменшився до 3,62%. Зниження фонду робочого часу відбулось через зменшення середньооблікової кількості працівників в 2020 році на 8 осіб, порівняно з 2019 роком. Заборгованості з виплати заробітної плати філія не має. Всі виплати працівникам філії проводились в установлені колективним договором строки. Порівняно з відповідним періодом 2018 року показник середньомісячної заробітної плати по ТОВ «МІЛКІЛЕНД - УКРАЇНА» в 2020 збільшився на 56,14 %. Таке збільшення пов'язане із щорічним підвищенням посадових окладів працівникам. Показник продуктивність праці за підсумком 2020 року показує, що на одного працівника припадає кількість виготовленої продукції на суму 57 666 тис. грн., в 2019 році ця сума зросла, за рахунок зменшення середньооблікової кількості працівників, та зростання суми відвантаження, та склала 71 811 тис. грн./чол., в 2018 році, за рахунок

зменшення суми реалізації продукції, продуктивність праці склала 60 631 тис. грн./чол..

Основну частину працівників складають професіонали 111 осіб (50%), керівники – 44 особи (20%), найпростіші професії – 22 особи (10%), фахівці – 18 осіб (10%), робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин – 18 осіб (10%), кваліфіковані робітники з інструментом – 6 осіб (3%), технічні службовці – 2 особи (1%).

Аналіз показників використання оборотних коштів за 2018-2020 роки представлений в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка показників використання оборотних активів ТОВ
«МІЛКІЛЕНД - УКРАЇНА» за 2018-2020 роки**

Показники	Обсяг. тис.грн.			2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
	2018	2019	2020				
Загальна сума виконання відвантаження по укладених договорах закупівлі у звітному періоді. тис. грн.	14 562 704	16 710 074	19 589 506	2 147 370	2 879 433	14,746	17,232
Середньорічний залишок оборотних коштів. тис. грн.	1 349 763	1 302 044	1 215 539	-47719,50	-86504,50	-3,535	-6,644
Коефіцієнт оборотності	10,79	12,83	16,12	2,04	3,28	18,951	25,575
Тривалість одного обороту. дн.	33	28	22	-5,32	-5,71	-15,932	-20,366
Коефіцієнт завантаження оборотних коштів	0,093	0,078	0,062	-0,01	-0,02	-15,932	-20,366

Показники використання оборотних активів мають позитивну динаміку на протязі 2018- 2020 років. Коефіцієнт оборотності в 2020 році склав 16 оборотів, що більше порівняно з 2018 роком на 5, що говорить про збільшення швидкості обертання коштів, відповідно, тривалість одного обороту на протязі трьох років зменшувалась: в 2018 році тривалість одного обороту була 33 дні, в 2020 році тривалість зменшилась на 11 днів, та склала

22 дня. Коефіцієнт завантаження оборотних коштів на протязі трьох років зменшився на 0,031, так в 2018 році це значення було на рівні 0,093, а в 2020 році 0,062, що говорить про поліпшення використання оборотних коштів.

Аналіз показників ефективності використання основних засобів за 2018-2020 роки представлений в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Динаміка показників ефективності використання основних засобів
ТОВ «МІЛКЛЕНД -УКРАЇНА» за 2018-2020 роки**

Показники	Обсяг. тис.грн.						
	2018	2019	2020	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Наявність основних засобів на початок року. тис. грн.	7 731	7 601	7 980	-3818	-2155	-4,633	-2,742
Надійшло за рік. тис. грн.	514	817	315	1447	-739	157,969	-31,274
Вибуло за рік. тис. грн.	1312	2276	3481	-216	-600	-4,563	-13,280
Наявність основних засобів на кінець року. тис. грн.	6 933	6 142	4 814	-2155	-2294	-2,742	-3,001
Загальна сума виконання відвантаження по укладених договорах закупівлі. тис. грн.	14 562 704	16 710 074	19 589 506	2147369	2879432	14,746	17,232
Фондомісткість	0,874	1,072	1,309	-0,0008	-0,0008	-15,240	-17,259
Фондоозброєність	26,746	23,253	22,383	6,3206	1,7036	1,930	0,510
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,170	0,299	0,436	0,0686	0,0808	34,905	30,495
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,830	0,701	0,564	-0,0686	-0,0808	-8,530	-10,991
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,066	0,107	0,039	-0,0011	-0,0063	-1,872	-10,597
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,170	0,299	0,436	0,0193	-0,0090	165,242	-29,148
Фондовіддача	0,950	0,653	0,431	33,314	45,595	17,980	20,859

Показник фондомісткості на протязі трьох років мав позитивну динаміку в сторону зменшення, в 2018 році фондомісткість складала 0,874, а в 2020 році 1,309 що говорить про підвищення забезпеченості підприємства основними засобами. Показник фондоозброєності зменшувався на протязі досліджуваного часу, так в 2018 році він складав 26,746, в 2020 році він зменшився та склав 22,383, що говорить про зменшення величини основних

засобів на 1 працівника. Коефіцієнт зносу основних засобів показує, що з кожним роком ступінь зносу основних засобів зменшується. Коефіцієнт придатності основних засобів зменшувався на протязі досліджуваного періоду, що говорить про зменшення основних засобів придатних до експлуатації. Коефіцієнт оновлення основних засобів має негативну динаміку до зменшення, що говорить про зменшення введених основних засобів у загальній їх вартості. Коефіцієнт вибуття основних засобів свідчить про збільшення інтенсивності вибуття основних засобів. Показник фондovіддачі в 2018 році складав 0,950, в 2019 році зменшився на 0,30 та склав 0,653, в 2020 році зменшився на 0,22 та склав 0,431. Зменшення показника фондovіддачі протягом трьох років характеризує зменшення ефективності використання основних засобів.

Рівень показників ефективності операційної діяльності ТОВ «МІЛКІЛЕНД -УКРАЇНА» на протязі трьох років знижувався. Спостерігається негативна динаміка деяких показників: зниження ефективності використання сукупної величини ресурсів, зниження витратovіддачі, зниження ефективності операційних витрат. Причиною таких результатів є відсутністю доходів та значними витратами підприємства.

Отже, тепер можемо перейти до оцінки факторів впливу на ефективність операційної діяльності підприємства

Як було визначено у попередньому параграфі роботи, основними факторами, які вплинули на ефективність операційної діяльності підприємства є інші операційні витрати та інші операційні доходи. Оцінка доходів операційної діяльності наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Оцінка доходів операційної діяльності ТОВ «МІЛКІЛЕНД -УКРАЇНА»
за 2018-2020 роки**

Показники	Обсяг, тис.грн.			Абсолютний приріст, тис.грн.		Відносний темп зростання, %	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Чистий дохід від реалізації продукції	7346	4967	3437	(2 379)	(1 530)	-32,4%	-30,8%
Інші операційні доходи, всього у т.ч.	858	6 795	4 856	5 937	(1 939)	692,0%	-28,5%
Інші доходи операційної діяльності	439	12 280	15 330	11 841	3 050	2697,3%	24,8%
Всього доходів від операційної діяльності	8 643	24 042	23 623	15 399	(419)	178,2%	-1,7%

Таким чином, доходи від операційної діяльності в 2018 році склали 8 643 тис. грн. за рахунок інших доходів операційної діяльності. Так, за рахунок інших доходів від операційної діяльності в розмірі 439 тис. грн.

В 2019 році інші доходи зросли на 11,841%, відповідно загальна сума доходів від операційної діяльності склала 24 042 тис. грн..

В 2020 році Інші операційні доходи зменшились на 1 939 тис. грн. та склали 4 856 тис. грн. інші доходи операційної діяльності зросли на 3,050 тис.грн. та склали 15 330 тис, грн., загальна сума доходів від операційної діяльності зменшилась на 419 тис. грн, порівняно з 2019 роком і склала 23 6253 тис. грн.

Отже, найбільша сума доходів від операційної діяльності спостерігається в 2019 році.

Проведемо оцінку витрат від операційної діяльності (табл. 2.10)

Таблиця 2.10

**Оцінка витрат операційної діяльності ТОВ «МІЛКІЛЕНД -УКРАЇНА» за
2018-2020 роки**

Показники	Обсяг, тис.грн.			Абсолютний приріст, тис.грн.		Відносний темп зростання, %	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Собівартість реалізованої продукції	539	0	1	-539	1	-100,00	-
Собівартість реалізованої продукції	-6132	-3032	-710	3 100	2 322	-50,6%	-76,6%
Адміністративні витрати	-8 712	-9 217	-6 808	(505)	2 409	5,8%	-26,1%
Витрати на збут	-1804	-1436	-1061	368	375	-20,4%	-26,1%
Інші операційні витрати, всього	-488	-538	-32 190	(50)	(31 652)	10,2%	5883,3%
Адміністративні витрати	31 149	8534	7974	-22 615	-560	-72,60	-6,56
Витрати на збут	835	1104	1151	269	47	32,22	4,26
Інші операційні витрати, всього у т.ч.	632 806	267 808	174 498	-364998	-93310	-57,6793	-34,8421
Інші витрати операційної діяльності	1 367	149 500	11 471	148 133	-138 029	10836,36	-92,33
Всього витрат операційної діяльності	-17 136	-14 223	-40 769	2 913	(26 546)	-17,0%	186,6%

В 2018 році, витрати від операційної діяльності складали 17 136 тис. грн., які включають собівартості реалізованої продукції в розмірі 6 132 тис. грн., адміністративні витрати 8 712 тис. грн., та витрати на збут 1804 тис.грн., та інші операційні витрати 488тис.грн..

В 2019 році, витрати від операційної діяльності складали 14 223 тис. грн., які включають собівартості реалізованої продукції в розмірі 3 032 тис. грн., адміністративні витрати 9 217 тис. грн., та витрати на збут 1 436 тис.грн., та інші операційні витрати 538 тис. грн..

В 2020 році, витрати від операційної діяльності склали 40 769 тис. грн., які включають собівартості реалізованої продукції в розмірі 710 тис. грн., адміністративні витрати 6 808 тис. грн., та витрати на збут 1 061 тис. грн., та інші операційні витрати 32 190 тис. грн..

Аналіз структури витрат операційної діяльності філії підприємства представлений в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

**Динаміка структури витрат від операційної діяльності ТОВ
«МІЛКІЛЕНД - УКРАЇНА» за 2018-2020 роки**

Показники	Обсяг. тис.грн.			Абсолютний приріст. тис.грн.		Відносний темп приросту. %	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Собівартість реалізованої продукції	35,8%	21,3%	1,7%	-14%	-20%	-40,4%	-91,8%
Адміністративні витрати	50,8%	64,8%	16,7%	14%	-48%	27,5%	-74,2%
Витрати на збут	10,5%	10,1%	2,6%	0%	-7%	-4,1%	-74,2%
Інші витрати операційної діяльності	2,8%	3,8%	79,0%	1%	75%	32,8%	1987,4 %
Всього витрат операційної діяльності	100%	100%	100%	0%	0%	0,0%	0,0%

Проаналізувавши структуру витрат операційної діяльності, можемо зробити висновок, що найбільшу частину в структурі в 2018-2019 роках займають адміністративні витрати, в 2018 році вони складають 50,8%, в 2019 році дані витрати збільшились та склали 64,8%, в 2020 році адміністративні витрати зменшились на склали 16,7%, натомість зросли інші витрати операційної діяльності на 75% до 79,0%.

Наступним етапом проаналізуємо елементи операційних витрат підприємства (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Динаміка обсягів елементів операційних витрат ТОВ «МІЛКІЛЕНД -
УКРАЇНА» за 2018-2020 роки**

Показники	Обсяг, тис.грн.			Абсолютний приріст, тис.грн.		Відносний темп приросту, %	
	2017	2018	2019	31.12. 2018/ 31.12. 2017	31.12. 2019/ 31.12. 2018	31.12. 2018/ 31.12. 2017	31.12. 2019/ 31.12. 2018
Витрати на оплату праці	2 811	3 231	2 275	420	(956)	14,9%	-29,6%
Відрахування на соціальні заходи	813	979	529	166	(450)	20,4%	-46,0%
Матеріали	313	308	413	(5)	105	-1,6%	34,1%
Амортизація	1 058	1 103	1 307	45	204	4,3%	18,5%
Інші витрати	10 505	9 772	38 325	(733)	28 553	-7,0%	292,2%
Всього	15 500	15 393	42 849	(107)	27 456	-0,7%	178,4%

Витрати на оплату праці в 2018 році склали 2 811 тис. грн., в 2019 році збільшились на 420 тис. грн. (14,9%), та склали 3 231 тис. грн., в 2020 році зменшились на 956 тис. грн. (29,6%) та склали 2 275 тис. грн. Відрахування на соціальні заходи в 2018 році склали 813 тис. грн., в 2019 році зросли на 166 тис. грн. (20,4%) та склали 979 тис. грн., в 2020 році зменшились на 450 тис. грн. (46%) та склали 529 тис. грн. Витрати на матеріали в 2018 році склали 313 тис. грн., в 2019 році зменшились на 5 тис. грн. (1,6%) та склали 308 тис. грн., в 2020 році зросли на 105 тис. грн. (34,1%) та склали 413 тис. грн. Амортизація в 2018 році склала 1 058 тис. грн., в 2019 році зросла на 45 тис. грн. (4,3%) та склали 1 103 тис. грн., в 2020 році зросли на 204 тис. грн. (18,5%) та склали 1 307 тис. грн.. Інші витрати в 2018 році склали 10 505 тис. грн., в 2019 році зменшились на 733 тис. грн. (7%) та склали 9 772 тис. грн., в 2020 році зросли на 28 553 тис. грн. (222,2%) та склали 38 325 тис. грн. Загальна сума елементів витрат в 2018 році склала 15 500 тис. грн., в 2019 році зменшились на 107 тис. грн. (0,7%) та склали 15 393 тис. грн., в 2020 році зросла на 27 456 тис. грн. (178,4%) та склали 42 849 тис. грн.

Вплив на ефективність операційної діяльності підприємства також має кредиторська та дебіторська заборгованість (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Інформація щодо стану дебіторської та кредиторської заборгованості
ТОВ «МІЛКІЛЕНД -УКРАЇНА» за 2018-2020 роки**

Показники	Рік			Абсолютний приріст, тис.грн.		Відносний темп приросту, %	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Дебіторська заборгованість							
ТМЦ	2 853	926,0	1 845	(1927)	919	-67,5%	99,2%
в т.ч. прострочена	2 853	926	1 845	(1927)	919	-67,5%	99,2%
Роботи, послуги	346 311	270 736	253 347	(75575)	(17389)	-21,8%	-6,4%
в т.ч. прострочена	346 311	270 736	253 347	(75575)	(17389)	-21,8%	-6,4%
Разом ТМЦ, роботи та послуги	349164	271 662	255 192			-22,2%	-6,1%
в т.ч. прострочена	349164	271 662	255 192	(77502)	(16470)	-22,2%	-6,1%
Кредиторська заборгованість							
ТМЦ	263509	253 556	-	(9953)	(25355 6)	-3,8%	- 100,0%
в т.ч. прострочена	9 866	33 937	29797	24071	(4 140)	244,0%	-12,2%
Роботи, послуги	161175	99024	357241	(62151)	258217	-38,6%	260,8%
в т.ч. прострочена	161175	99024	357241	(62151)	258217	-38,6%	260,8%
Разом ТМЦ, роботи та послуги	424684	352580	357 241	(72104)	4 661	-17,0%	1,3%

Найнижчі показники дебіторської та кредиторської заборгованості були в 2019 році, в 2020 році дебіторська заборгованість зростає на 919 тис. грн., за рахунок заборгованості контрагентів. Кредиторська заборгованість на

2019 рік ТМЦ, роботи та послуги складала 352 580 тис. грн., а на 2020 рік складає 357 241 тис. грн.

Показники рентабельності та прибутковості підприємства представлені в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Показники рентабельності та прибутковості ТОВ «МІЛКІЛЕНД - УКРАЇНА» за 2018-2020 роки

Показники	Рік			Абсолютний приріст. тис.грн.	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019
Валова рентабельність.%	17%	39%	79%	22,4%	40,4%
Рентабельність ЕВІТДА.%	-110%	-42%	-557%	68,3%	-515,7%
Рентабельність активів.%	-2%	-1%	-7%	1,3%	-5,6%
Рентабельність власного капіталу.%	44%	13%	46%	-31,1%	32,9%
Рентабельність діяльності.%	-124%	-64%	-595%	60,5%	-531,5%

Формули розрахунку даних показників наведено у додатку 3.

Валова рентабельність в 2018 році становить 17% за рахунок отриманого валового прибутку в розмірі – 1 214 тис. грн., в 2019 році валова рентабельність становить 39%, а в 2020 збільшилась на 40,4%, та склала 79%.

Рентабельність ЕВІТДА на протязі двох років має динаміку до зменшення, в 2018 році показник становить 110%, в 2019 році даний показник становив 42%, а в 2020 році 557%. Рентабельність активів має негативне значення.

Рентабельність власного капіталу на кінець 2019 зменшилась, і становить 13%. Найкраще значення рентабельності діяльності було в 2020 році.

Отже, найважливішим показником ефективності є прибуток, за чого й функціонує дане підприємство. Проаналізувавши всі показники ми побачили негативну динаміку до зменшення прибутку. На протязі трьох років підприємство функціонує за рахунок дебіторської заборгованості, яка виникла в наслідок неоплаченої раніше відвантаженої продукції.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МІЛКІЛЕНД -УКРАЇНА»

3.1. Обґрунтування цільових показників ефективності операційної діяльності підприємства на плановий період.

Припинення роботи виробничих підприємств, що входять до ТОВ «МІЛКІЛЕНД -УКРАЇНА» спричинене низьким попитом на виготовлену продукцію, нездатністю конкурувати з товарами-аналогами.

Так як основним ринком збуту виготовленої продукції являлась Російській Федерації, всі потужності були направлена на задоволення потреб споживачів даного сегменту. В той час як ринок України не розвивався і за час функціонування досліджуваного ТОВ з'явилися підприємства-конкуренти, які зайняли провідні позиції на ринку України. Через конфлікт з Російською Федерацією, основний ринок збуту ТОВ МІЛКІЛЕНД УКРАЇНА закритися, це і стало причиною збиткової діяльності підприємства. Тому саме політичний чинник змістив ТОВ Мілклэнд Україна з другого місця в трійці лідерів- виробників молочної продукції.

Для виведення підприємства з збиткового становища розробляється план заходів для підвищення ефективності операційної діяльності підприємства.

Як показали проведені дослідження, на ефективність операційної діяльності ТОВ «МІЛКІЛЕНД -УКРАЇНА» мають вплив різні фактори, як внутрішні так і зовнішні. До внутрішніх важелів можемо віднести такі: уточнення номенклатури та асортименту продукції, розширення ринку збуту, ціноутворення, підвищення конкурентоспроможності продукції, вдосконалення методів управління фінансовими ресурсами, рентабельністю, кредиторською та дебіторською заборгованістю, удосконалення виробничого процесу, управління персоналом, система оплати праці, та

мотивації персоналу. До зовнішніх факторів впливу можна віднести: державне втручання, фінансово-валютні зміни, науково-технічний прогрес, форс мажорні ситуації, що не залежать від діяльності підприємства.

Основні напрямками підвищення ефективності операційної діяльності підприємства визнаються:

- управління витратами та доходами підприємства;
- удосконалення організаційної та виробничої сфери функціонування підприємства;
- удосконалення системи управління підприємством в цілому і по окремих функціональних блоках

З урахуванням збитковості операційної діяльності підприємства першочерговим завданням є забезпечення мінімально необхідного обсягу доходів від операційної діяльності для покриття всіх операційних витрат, суму яких можна визначити на підставі розрахунку точки беззбитковості (табл. 3.1).

Таким чином, сума доходу, при якому ТОВ «МІЛКІЛЕНД -УКРАЇНА» вже не отримає збитки, але ще не отримає поки ще прибутки дорівнює 1 209,1тис. грн. (тобто фінансовий результат дорівнює нулю).

Таблиця 3.1

Розрахунок точки беззбитковості операційної діяльності ТОВ «МІЛКІЛЕНД -УКРАЇНА»

№	Показники	Код рядка	2020 р. тис.грн.
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 437
2	Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(710)
3	Інші операційні доходи	2120	4 856
4	Інші операційні витрати	2130+2150+2180	(40 059)
5	Загальна сума операційних доходів (п.1+п.3)	-	8 293
6	Загальна сума операційних витрат (п.2+п.4)	-	40 769

7	Змінні витрати, тис. грн.	-	35 948
8	Маржинальний дохід, тис. грн. (п.5-п.7)	-	(27 655)
9	Постійні витрати, тис. грн.	-	4 111
10	Прибуток від операційної діяльності, тис. грн. (п.5-п.6)	2190	(32 476)
11	Коефіцієнт валової маржі(п.8/п.5)	-	3,4
12	Точка безбитковості, (п.9/п.11) тис. грн.	-	1 209,1

Отже, посилення контролю за управлінням дебіторською заборгованістю, дозволить зменшити резерв сумнівних боргів на 1 845 тис. грн. та досягти точки безбитковості. Участь в тендерах може збільшити доходи, пошук нових ринкових секторів та інноваційна політика в сфері реклами позитивно вплине на діяльність підприємства.

Розроблений комплекс заходів має позитивно вплинути на фінансово-економічні показники підприємства, за рахунок збільшення доходів та зменшення витрат.

Враховуючи вищенаведені заходи, інформація щодо формування фінансових результатів від операційної діяльності на плановий період наведено у табл. 3.2

Таблиця 3.2

**Формування фінансового результату від операційної діяльності ТОВ
«МІЛКІЛЕНД - УКРАЇНА» у плановому періоді**

Показники	Звітний період	Плановий період	Абсолютний приріст
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3 437	20 311	16 874
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(710)	(2 130)	1 420
Валовий прибуток (збиток)	2 727	8 181	5 454
Інші операційні доходи	4 856	21 568	16 712
Адміністративні витрати	(6 808)	(6 808)	0
Витрати на збут	(1 061)	(3 183)	2 122
Інші операційні витрати	(32 190)	(32 190)	0
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	(-32 476)	5 749	42 582

Чистий дохід від реалізації продукції буде збільшуватися і планується в розмірі 20 311 тис. грн., за рахунок збільшення обсягу виготовлення та реалізації продукції. Собівартість реалізованої продукції зросте через збільшення обсягу виробництва. У зв'язку з закриттям виробничих підприємств планується збільшення інших операційних доходів у плановому періоді, а з урахуванням запропонованих заходів щодо отримання доходів від реалізації оборотних активів, а саме: власного металобрухту, а також збільшення доходів від закриття дебіторської заборгованості, застосовуючи штрафні санкції, пені, неустойки інші операційні доходи плануються в розмірі 21 568 тис. грн.

Адміністративні витрати та витрати на збут заплановані на рівні попереднього періоду.

Інші операційні витрати заплановані в розмірі 32 190 тис. грн..

При дотриманні всіх розроблених заходів підприємство може досягнути бажаного результату та отримати прибуток.

3.2. Розробка програми забезпечення цільової ефективності операційної діяльності на майбутній період.

Так як ефективність операційною діяльністю ТОВ «МІЛКЛЕНД - УКРАЇНА» в основному залежить від отриманого прибутку, для досягнення прибутку необхідно розробити заходи та сформувавши план, що дозволить його забезпечити. Цей план має бути досяжним, обґрунтованим, комплексним та збалансованим. Для планування фінансово-економічних показників використаємо цільовий метод, що передбачає встановлення планових завдань з врахуванням тенденцій у змінах основних показників діяльності підприємства за попередній період.

Безпосередньо розробка та впровадження заходів має відбуватись під чітким контролем відповідальної особи, тобто потрібно сформувати зони відповідальності та необхідні заходи для керівників. Заходи підвищення ефективності операційної діяльності підприємства представлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.3

**Заходи підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ
«МІЛКІЛЕНД -УКРАЇНА»**

№ п/п	Найменування заходів	Термін виконання	Відповідальні
1	Забезпечити виконання затвердженого річного, квартальних, місячних планів.	Протягом року	Директор, заступники директора, начальники оперативних відділів
2	Встановити контроль за стабільним та вчасним забезпеченням компанії матеріально-технічними ресурсами	Протягом року	Директор, заступники директора, начальники оперативних відділів
3	Підвищити відповідальність працівників за виконання програм, затверджених ТОВ «МІЛКІЛЕНД -УКРАЇНА»	Протягом року	Заступники директора, начальники відділів
4	Посилити контроль за недопущенням зростання дебіторської і кредиторської заборгованості	Протягом року	Директор, заступники директора, начальники відділів
5	Активізувати претензійно-позовну роботу, в т.ч. щодо	Протягом року	Директор, заступники директора, начальники

	простроченої дебіторської заборгованості		відділів
6	Посилити контроль за дотриманням фінансової дисципліни	Протягом року	Заступники директора, начальники відділів, головний бухгалтер
7	Встановити контроль за недопущенням випадків застосування до штрафів за порушення умов господарських договорів	Протягом року	Директор, заступники директора, начальники відділів, головний бухгалтер
8	Посилити контроль за рівнем виконавчої дисципліни і посилення персональної відповідальності працівників за виконання функціональних обов'язків	Протягом року	Заступники директора, головний бухгалтер, начальники відділів
9	Не допускати створення залежалих запасів	Протягом року	Заступники директора, головний бухгалтер, начальники відділів

Здійснення контролю відповідальними особами за недопущенням зростання запасів дасть можливість уникнути формування залежалих запасів. Забезпечення виконання затвердженого річного, квартальних, місячних планів, шляхом оперативної роботи відділів, дозволить дотримуватись оперативного плану випуску та реалізації продукції.

Встановлення контролю за недопущенням випадків застосування штрафів, дозволить зменшити інші операційні витрати. Посилення контролю за рівнем виконавчої дисципліни і посилення персональної відповідальності працівників за виконання функціональних обов'язків, дозволить зменшити догани персоналу.

При впровадженні всіх розроблених заходів можливе досягнення підприємством бажаних результатів. Продовження функціонування компанії з збитковими фінансовими результатами може привести до її ліквідації, тому реалізація запропонованих заходів підвищить ефективність операційної діяльності та забезпечить вихід підприємства зі зони збитків.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі дослідження операційної діяльності було поставлено та виконано завдання випускної кваліфікаційної роботи щодо ефективності її організації на підприємстві та отримано наступні висновки.

На основі аналізу наукових джерел, які були присвячені дослідженню операційної діяльності та організації її ефективності, було визначено, що операційна діяльність підприємства є основною, і саме тому від рівня ефективності її управління, залежить майбутній стан будь-якого підприємства. Комплексність поняття ефективності операційної діяльності підприємства вимагає систематизації та розвитку її видів. Виходячи з того, що в межах операційної діяльності формується основна цінність підприємства, було виокремлено основні елементи управління операційною діяльністю.

Встановлено, що за досліджуваний період активи підприємства не мають чітко визначеної тенденції зміни, але для підприємства характерним є зменшення загальної суми необоротних активів за всіма елементами. В структурі активів привалює частка оборотних активів, що спричинено в основному значною сумою дебіторської заборгованістю за розрахунками. Власний капітал підприємства протягом всього періоду аналізу є від'ємним, що спричинено малим попитом виготовленої продукції. Позиковий капітал не має чітко визначеної тенденції зміни, але на кінець періоду спостерігається його значне зростання в основному за рахунок збільшення поточних зобов'язань та забезпечень, а також поточної кредиторської заборгованості за товари роботи, послуги. Таким чином, активи підприємства повністю сформовано за рахунок позикового капіталу, що свідчить про повне фінансування діяльності підприємства за рахунок залучення позикових коштів.

Рівень показників ефективності операційної даного підприємства на протязі трьох років знижувався. Спостерігається негативна динаміка деяких

показників: зниження ефективності операційної діяльності підприємства, зниження ефективності використання сукупної величини ресурсів, зниження витратовіддачі, зниження ефективності операційних витрат. Причиною таких результатів є зменшення прибутку від операційної діяльності в зв'язку з відсутністю доходів та значними витратами, що обумовлено збитковою діяльністю даного підприємствами. Відбулись значні перевитрати у складі інших операційних витрат по статтях: витрати на створення резерву сумнівних боргів, втрати від знецінення запасів, нестачі і втрати від псування цінностей, інші штрафи, неустойки. Встановлено, що ефективність операційної діяльності ТОВ «МІЛКІЛЕНД Україна» залежить від відсотку виконання плану за різними показниками з врахуванням змін, які відбуваються в контрольних завданнях на протязі року.

Розроблено заходи, щодо збільшення інших операційних доходів та зменшення інших операційних витрат підприємства для досягнення точки беззбитковості, на підставі чого здійснено розрахунок фінансового результату від операційної діяльності ТОВ «МІЛКІЛЕНД Україна» у плановому періоді.

Для підвищення ефективності контролю за операційною діяльністю ТОВ «МІЛКІЛЕНД Україна» визначені відповідальні особи за виконання кожного із запропонованих заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архипова С. П. Сучасні підходи до організації навчання у системі вищої юридичної освіти у США / С. П. Архипова, Ю. О. Роскопіна // Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки. - 2012. - № 19(3). - С. 211-219. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlup_2012_19%283%29_27
2. Архіпов Н. М. Напрями підвищення ефективності операційної діяльності підприємства роздрібною торгівлі / Н. М. Архіпов // Бізнес Інформ. - 2018. - № 6. - С. 215-223. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_6_31
3. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій : навч. посіб. П. І.Белінський – К.: ЦУЛ, 2006. – 684 с.
4. Бланк А. І. Управління використанням капіталу : навч. посіб. / А. І. Бланк – К. : Ніка-Центр; Ельга, 2000. – 651 с.
5. Болдирева Н.П. Сутність ефективності розвитку промислових підприємств в ринкових умовах і її основні види [Електронний ресурс] // Інтернет-журнал «Наукознавство». 2015.
6. Гетьман О. О. Економіка підприємства: Навч. посіб. / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. — 2-ге вид. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 488 с.
7. Говорушко Т. А., Климаш Н. І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу : монографія. Київ : Логос, 2013. 204 с.
8. Гончар О. І. Управління втратами операційної діяльності підприємства / О. І. Гончар // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2017. - № 4. - С. 154-157. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_4_31
9. Грещак М. Г. Управління витратами : навч. посібник / М. Г. Грещак, В.М. Гордієнко, О.С. Коцюба. – К., 2008. – 264 с.
10. Данюк В. М. Менеджмент персоналу: Навч. посібник. Вид. 2-ге, без змін
11. Деева Н.М., Дедіков О.І. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 328 с.
12. Дращиця С. А. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств оптової торгівлі як елемент управління ефективністю їх операційної діяльності / С. А. Дращиця, Р. О. Бондар, О. О. Овчинніков // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2019. - № 5. - С. 102-106. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2019_5_23
13. Ідельманов С.В. Операційний менеджмент : навч. посіб. / С.В. Ідельманов, А.С. Ідельманов, С.В. Лобов– М.: ИНФРА – М, 2005. – 337 с.
14. Капінос Г. І. Операційний менеджмент : навч. посіб. / Г. І. Капінос, І. В. Бабій – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 352 с.

15. Коваленко О. В. Ефективна операційна діяльність як складник успіху сучасного промислового підприємства / О. В. Коваленко, Т. А. Примаченко // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2017. - Вип. 5(2). - С. 18-21. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2017_5\(2\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2017_5(2)_6)
16. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством в сучасних умовах. Прометей. 2013. № 1. С. 146-151.
17. Концеба С.М. Економічна сутність ресурсного забезпечення виробництва продукції / С.М. Концеба // Економіка АПК. – 2010. – № 7. – С. 43–46.
18. Кравченко О. О. Стратегічний фінансовий план як сукупність пропорцій розвитку залізничного транспорту // Економічний форум: Науковий журнал. – 2016. – № 1. – С. 312-321.
19. Кузьомко В. М. Управління ефективністю потенціалу підприємства: [конспект лекцій] / В. М. Кузьомко. — К.: КНЕУ, 2011. — 21 с.
20. Лазарева Н. О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2015. №2. С. 105-109.
21. Літошенко А. В. Підвищення операційної та функціональної ефективності підприємства завдяки використанню ІТ-аутсорсингу / А. В. Літошенко // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2017. - Т. 22, Вип. 5. - С. 188-191. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2017_22_5_38
22. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 7 «Звіт про рух грошових коштів» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_019
23. Мішустіна Т. С. Шляхи вдосконалення системи управління операційною діяльністю торговельного підприємства / Т. С. Мішустіна, І. Б. Пробко // Європейський вектор економічного розвитку. - 2017. - № 1. - С. 60–69. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2017_1_8
24. Наказ Міністерства Фінансів України «Про затвердження Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації» N 49/121 від 26.01.2001 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0121-01#Text>
25. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>
26. Никифорчин М. Д. Інтегрований підхід до управління операційною ефективністю підприємства / М. Д. Никифорчин // Економіка. Фінанси. Право. - 2017. - № 12(5). - С. 36-43
27. Олійник Г. Ю. Теоретико-методологічні основи реструктуризації залізничного транспорту України // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2014, № 4. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1 &z=2972>
28. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

29. Парасій-Вергуненко І. М. Операційний аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства: комплексний підхід / І. М. Парасій-Вергуненко // Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія : Економіка. - 2017. - Вип. 4. - С. 207-212. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2017_4_40
30. Парасій-Вергуненко І. Аналіз операційної діяльності підприємства: проблеми та перспективи подальших досліджень / І. Парасій-Вергуненко // Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. - 2016. - Вип. 2. - С. 107-115. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/iacagc_2016_2_14
31. Перлів А.М. Ефективність діяльності підприємства // Російське підприємництво. - 2010. Т. 11. № 7. С. 39-42.
32. Петрук О. М. Технологія оцінки витратності операційної діяльності підприємств ресторанного господарства / О. М. Петрук // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2017. - № 5. - С. 9-17. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2017_5_3
33. Пилипенко О. В. Удосконалення управління витратами вагонного господарства залізниць України в умовах інституціональних змін / О. В. Пилипенко // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. – 2014. – Вип. 28. – С. 79-87.
34. Пісарюк С.М. Фактори впливу на економічну ефективність операційної діяльності торговельних мереж / С. М. Пісарюк // [Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету \(економічні науки\)](#). - 2014. - № 3. - С. 94-99. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_21
35. Подольська В.О., Яріш О.В. Фінансовий аналіз: Навч. посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2007. — 488 с.
36. Правдюк Н. Л. Рентабельність операційної діяльності підприємств: обліково-аналітичний аспект / Н. Л. Правдюк // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. - 2018. - № 12. - С. 124-141. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2018_12_13
37. Романич І. Б. Концептуальна модель оптимізації операційної діяльності поштово-логістичної компанії / І. Б. Романич // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2018. - Т. 23, Вип. 4. - С. 76-81. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2018_23_4_17
38. Савенко І. І., Седікова І. О. Управління розвитком підприємств (за видами економічної діяльності) в умовах глобалізації : монографія / Одеса : Букаєв В. В., 2014. 217 с
39. Саричев Д. О. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства. Стратегія економічного розвитку України. 2012 №30. С136-143.
40. Ситник Г. В. Система управління ефективністю операційної діяльності підприємства / Г. В. Ситник, Н. М. Архіпов // Проблеми економіки. - 2018. - № 1. - С. 223-230. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2018_1_30

41. Сич Є. М., Пилипенко О. В., Стасишен М. С. Стратегічний аналіз: Навч.- метод. посіб.– К.: Каравела, 2010. – 304 с.
42. Терещенко М.М., Ємельянова О.М. Ефективність діяльності підприємства торгівлі: Навчальний посібник. Красноярськ: Краснояр. держ. торг.-екон. ін-т., 2015 - 110 с.
43. Трут О. О. Ефективність операційної діяльності роздрібного торговельного підприємства та методологія її вимірювання / О. О. Трут, І. П. Миколайчук // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2018. - № 3. - С. 26-32. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2018_3_5.
44. Фарафонова Н. В. Сутність і складові економічної ефективності господарської діяльності підприємств АПК [Текст] / Н. В. Фарафонова // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 10. – С. 176–185.
45. Чаплай І. В. Методи підвищення операційної ефективності каналів комунікативного впливу громадянського суспільства / І. В. Чаплай // Аспекти публічного управління. - 2018. - Т. 6, № 1-2. - С. 52-57. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2018_6_1-2_9.
46. Шибин М.А., Морозко Н.І. Оцінка ефективності діяльності підприємства [Електронний ресурс] // Інтернет-журнал «наукознавство» №2 -2015.

ДОДАТКИ

Додаток А

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
ТОВ "Мілкіленд-Україна"
за період 2018-2020**

Актив	Код рядка	Консолідований звіт 31.12.2018 р	Консолідований звіт 31.12.2019 р	Консолідований звіт 31.12.2020 р
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	770	672	591
первісна вартість	1001	880	880	886
накопичена амортизація	1002	110	208	295
Незавершені капітальні інвестиції	1005	19	54	91
Основні засоби	1010	6419	5325	4499
первісна вартість	1011	7731	7601	7980
знос	1012	1312	2276	3481
Інвестиційна нерухомість	1015			
Довгострокові біологічні активи	1020			
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств				
інші фінансові інвестиції	1035	45855	48204	48105
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	53063	54255	53286
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	36	127	127
Виробничі запаси	1101	31	84	115
Незавершене виробництво	1102			
Готова продукція	1103			
Товари	1104	4	43	12
Поточні біологічні активи	1110			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2853	926	1845
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	215	98	1099
з бюджетом	1135	986	167	938
у тому числі з податку на прибуток	1136			
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		665	2147
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	346311	270736	253347
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	33	44	26
Рахунки в банках	1167	33	44	26
Витрати майбутніх періодів	1170		2	37
Інші оборотні активи	1190	905	2122	521
Усього за розділом II	1195	351339	274887	260087
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	404402	329142	313373

Пасив	Код рядка	Консолідований звіт 31.12.2018 р	Консолідований звіт 31.12.2019 р	Консолідований звіт 31.12.2020 р
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	796	796	796
Капітал у дооцінках				
Додатковий капітал	1405	1749	1717	1717
Резервний капітал	1410			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(23 086)	(26 229)	(46 692)
Неоплачений капітал	1425			
Вилучений капітал	1430			
Усього за розділом I	1495	(20 541)	(23 716)	(44 179)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов'язання	1515			
Довгострокові забезпечення	1520	259	278	311
Цільове фінансування	1525	259	278	311
Усього за розділом II	1595	259	278	311
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	263509	253556	0
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610			
товари, роботи, послуги	1615	10284	1252	1031
розрахунками з бюджетом	1620	43	20	0
у тому числі з податку на прибуток	1621			
розрахунками зі страхування	1625	47	36	35
розрахунками з оплати праці	1630	207	150	141
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними	1635	9866	33937	29797
Поточні забезпечення	1660			
Доходи майбутніх періодів	1665			
Інші поточні зобов'язання	1690	140728	63629	326237
Усього за розділом III	1695	424684	352580	357241
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
Баланс	1900	404 402	329 142	313 373

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
ТОВ "Мілкіленд-Україна"
за період 2018-2020**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Консолідований звіт 31.12.2018 р	Консолідований звіт 31.12.2019 р	Консолідований звіт 31.12.2020 р
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7 346	4 967	3 437
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6 132)	(3 032)	(710)
Валовий: прибуток	2090	1 214	1 935	2 727
збиток	2095			
Інші операційні доходи	2120	858	6 795	4 856
Адміністративні витрати	2130	(8 712)	(9 217)	(6 808)
Витрати на збут	2150	(1 804)	(1 436)	(1 061)
Інші операційні витрати	2180	(488)	(538)	(32 190)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190			
збиток	2195	(8 932)	(2 461)	(32 476)
Дохід від участі в капіталі	2200			
Інші фінансові доходи	2220			1
Інші доходи	2240	439	12 280	15 330
Фінансові витрати	2250	(28)	(1 711)	(201)
Втрати від участі в капіталі	2255			
Інші витрати	2270	(616)	(11 282)	(3 117)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	(9 137)	(3 174)	(20 463)
збиток	2295			
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300			
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305			
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350			
збиток	2355	(9 137)	(3 174)	(20 463)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	Консолідован ий звіт 31.12.2018 р	Консолідован ий звіт 31.12.2019 р	Консолідован ий звіт 31.12.2020 р
1	2	3	4	5
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	(9 137)	(3 174)	(20 463)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	Консолідован ий звіт 31.12.2018 р	Консолідован ий звіт 31.12.2019 р	Консолідован ий звіт 31.12.2020 р
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500	313	308	413
Витрати на оплату праці	2505	2 811	3 231	2 275
Відрахування на соціальні заходи	2510	813	979	529
Амортизація	2515	1 058	1 103	1 307
Інші операційні витрати	2520	10 505	9 772	38 325
Разом	2550	15 500	15 393	42 849

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	Консолідован ий звіт 31.12.2018 р	Консолідован ий звіт 31.12.2019 р	Консолідован ий звіт 31.12.2020 р
1	2	3	4	5
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			

**Динаміка структури активів ТОВ «МІЛКІЛЕНД -УКРАЇНА»
за 2018-2020 роки**

Показники	Питома вага, %			Абсолютний приріст питомої ваги, в.п.	
	На 31.12. 201	На 31.12. 2019	На 31.12. 2020	31.12.2019/ 31.12.2018	31.12.2020/ 31.12.2019
Необоротні активи, всього у т.ч.	13%	16%	17%	3%	1%
Нематеріальні активи	0,2%	0,2%	0,2%	0%	0%
Незавершені капітальні інвестиції	0,0%	0,0%	0,0%	0%	0%
Основні засоби	1,6%	1,6%	1,4%	0%	0%
Довгострокова дебіторська заборгованість	0,0%	0,0%	0,0%	0%	0%
Інші необоротні активи	11,3%	14,6%	15,4%	3%	1%
Оборотні активи, всього у т.ч.	87%	84%	83%	-3%	-1%
Запаси	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	0,7%	0,3%	0,6%	-0,4%	0,3%
Дебіторська заборгованість за розрахунками	0,3%	0,3%	1,3%	0,0%	1,1%
Інша поточна дебіторська заборгованість	85,6%	82,3%	80,8%	-3,4%	-1,4%
Гроші та їх еквіваленти	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Витрати майбутніх періодів	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Інші оборотні активи	0,2%	0,6%	0,2%	0,4%	-0,5%
Всього активів	100%	100%	100%	0,0%	0,0%

**Динаміка структури капіталу ТОВ «МІЛКІЛЕНД -УКРАЇНА»
за 2018-2020 роки**

Показники	Питома вага, %			Абсолютний приріст питомої ваги, в.п.	
	На 31.12. 2017	На 31.12. 2018	На 31.12. 2019	31.12. 2018/ 31.12. 2017	31.12. 2019/ 31.12. 2018
Власний капітал, всього у т.ч.	-11,30	- 38,11	- 39,83	- 26,80	- 1,72
Додатковий капітал	0,01	0,01	0,01	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-11,31	- 38,12	- 39,84	- 26,81	- 1,72
Позиковий капітал, всього, у т.ч	-	0,14	0,13	0,14	-0,02
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-	0,14	0,13	0,14	- 0,02
Поточні зобов'язання і забезпечення, всього у т.ч.	111,30	137,96	139,70	26,66	1,74
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	77,61	87,15	94,13	9,54	6,99
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками	15,16	9,72	8,01	- 5,45	-1,70
Поточні забезпечення	14,11	31,19	24,82	17,09	- 6,38
Інші поточні зобов'язання	4,42	9,90	12,74	5,48	2,84
Капітал, всього	100,00	100,00	100,00	-	-

