

Київський національний торговельно-економічний університет  
Кафедра економіки і фінансів підприємства

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

### **Управління ефективністю операційної діяльності підприємства**

за матеріалами ТОВ «Істіл Проект», м. Київ

Студентки 2 курсу 2-м групи,  
заочної форми навчання,  
спеціальності 051 «Економіка»,  
спеціалізації «Економіка підприємства»

Кеуш Ірини  
Сергіївни

Науковий керівник –  
к. е. н., доцент

Вавдійчик Ірина  
Миколаївна

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

Блакита Ганна  
Владиславівна

Київ 2018

## З М І С Т

<b>АНОТАЦІЯ</b> .....	3
<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b>	
1.1. Сутність ефективності операційної діяльності підприємства та фактори, що її визначають .....	7
1.2. Методологічні засади управління ефективністю операційної діяльності підприємства .....	155
1.3. Система показників оцінки ефективності операційної діяльності підприємства .....	24
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ»</b>	
2.1. Аналіз динаміки та структури показників операційної діяльності підприємства .....	40
2.2. Оцінка ефективності операційної діяльності підприємства .....	52
2.3. Кількісна оцінка факторів, що впливали на ефективність операційної діяльності підприємства .....	60
<b>РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ»</b>	
3.1. Прогнозування показників операційної діяльності підприємства .....	68
3.2. Оцінка ефективності операційної діяльності підприємства у плановому періоді .....	81
3.3. Розробка заходів щодо вдосконалення управління ефективністю операційної діяльності підприємства .....	84
<b>ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	95
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	100
<b>ДОДАТКИ</b> .....	107

## АНОТАЦІЯ

**Кеуш І.С. «Управління ефективністю операційної діяльності підприємства» (за матеріалами ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ», м. Київ). – Рукопис.**

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 051 «Економіка», спеціалізація «Економіка підприємства» – Київський національний торговельно-економічний університет – Київ, 2018.

Випускну кваліфікаційну роботу присвячено теоретичним, методичним і практичним аспектам управління ефективністю операційної діяльності. Представлена робота дозволяє дослідити основні засади та методи управління ефективністю операційною діяльністю.

**Ключові слова:** управління, операційна діяльність, ефективність.

## ABSTRACT

**Keush I.S. «Management of the operational efficiency of the enterprise» (based on the materials of LLC "ISTIL PROJECT", Kyiv). – Manuscript.**

Final qualifying paper on the specialty 051 "Economics", specialization "Economy of Enterprise". – Kyiv National University of Trade and Economics. – Kyiv, 2018.

The final qualification paper is devoted to theoretical, methodological and practical aspects of the management of the operational efficiency. The presented work allows us to investigate the basic principles and methods of managing the effectiveness of operational activities.

**Key words:** management, operational activity, efficiency.

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Розвиток економіки об'єктивно супроводжується все більшим підвищенням значущості теоретичних і практичних проблем зростання ефективності та їх вирішенням. Ефективність є категорією, яка охоплює та пронизує економічну систему в цілому та кожний її елемент окремо. Враховуючи складність категорії ефективності, обмеженість її значення для всіх рівнів і елементів економічної системи, вона повинна бути найбільш повно відображена, усебічно розкрита, виміряна й оцінена.

Досліджуючи ефективність діяльності підприємства, треба розділяти власне ефективність діяльності, що стосується використання ресурсів, та результативність, що характеризує ступінь реалізації стратегії. В той же час для успішної діяльності підприємства важливе не лише досягнення цілей і реалізація стратегії (результативність), але й мінімізація витрат впродовж цього процесу (ефективність). Розрізняють соціальну й економічну ефективність. Економічна ефективність представляє собою досягнення найбільших результатів за найменших затрат живої та уречевленої праці. Соціальна ефективність це відповідність результатів господарської діяльності основним соціальним потребам і цілям суспільства, інтересам окремої людини.

Методологічні основи дослідження ефективності діяльності підприємств відносяться до напрямів наукових досліджень, досить широко висвітлених у роботах економістів різних наукових напрямів.

**Метою випускної кваліфікаційної роботи** є дослідження теоретичних засад та практичних аспектів управління ефективністю операційної діяльності підприємства, обґрунтування напрямів її удосконалення.

Поставлена мета зумовила вирішення наступних основних **завдань**:

- розкриття сутності ефективності операційної діяльності підприємства та факторів, що її визначають;
- висвітлення методологічних засад управління ефективністю операційної діяльності підприємства;
- характеристика системи показників оцінки ефективності управління операційною діяльністю підприємства;
- дослідження основних показників господарської діяльності підприємства;
- оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства;
- оцінювання факторів, що впливали на ефективність операційної діяльності підприємства;
- прогнозування показників операційної діяльності підприємства;
- оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства у плановому періоді;
- розробка заходів щодо вдосконалення управління ефективністю операційної діяльності підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процес управління ефективністю операційної діяльності ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ».

**Предметом дослідження** виступають теоретичні засади та практичні аспекти управління ефективністю операційної діяльності підприємства.

**Емпіричною базою дослідження** є фінансова звітність підприємства ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ». У 2017 році фінансово-господарська діяльність підприємства ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» характеризувалася такими показниками: чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг – 70568,4 тис. грн., чистий прибуток – 1603,2 тис. грн.

**Методи дослідження.** Випускна кваліфікаційна робота ґрунтується на використанні загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: методи аналізу та синтезу, статистичні методи, прийоми деталізації, порівняння, групування, середніх та відносних величин; методи схематичного та

графічного зображення даних. Для досягнення поставленої в роботі мети були використані такі методи дослідження: аналізу, синтезу і теоретичного узагальнення – для визначення теоретичних основ і обґрунтування методичних підходів до управління операційною діяльністю підприємства в ринковій економіці; групування й економічного аналізу – для виявлення тенденцій і проблем розвитку результатів операційної діяльності на підприємстві – об'єкті дослідження; порівняння – для зіставлення фактичних економічних показників діяльності підприємств звітного періоду з даними попередніх років для оцінки ефективності управління операційною діяльністю підприємства; графічний – для наочного представлення результатів дослідження.

**Інформаційну базу дослідження** склали законодавчі акти, матеріали державної статистики, підручники, наукові публікації з обраної тематики, фінансова звітність підприємства-об'єкту дослідження.

**Публікації результатів випускної кваліфікаційної роботи.** За результатами проведеного дослідження опубліковано наукову статтю на тему «Управління ефективністю операційної діяльності підприємства», яка увійшла у збірник наукових статей студентів КНТЕУ «Економіка і фінанси підприємства» (Київ: Київ. нац. торг.-екоп. ун-т, 2018. - Ч. 1. - 364 с., с. 266-271).

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

**Структура випускної кваліфікаційної роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Робота викладена на 99 сторінках комп'ютерного тексту, містить 38 таблиць, 11 рисунків, 2 додатки. Список використаних джерел налічує 64 найменування.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність ефективності операційної діяльності підприємства та фактори, що її визначають

Розглянемо сутність операційної діяльності для обґрунтування застосування методичних підходів до оцінювання ефективності управління її здійсненням. Відповідно до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» операційна діяльність – основна діяльність – операції, пов'язані з виробництвом або реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг), що є головною метою створення підприємства і забезпечують основну частку його доходу [32]

При розкритті поняття «інша операційна діяльність» необхідно використовувати відмітні особливості основної та операційної діяльності підприємства. Зважаючи на те, що відповідно до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», операційна діяльність представляє собою основну діяльність підприємства, а також інші види діяльності, які не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю [32], то фінансові результати від основної діяльності представляють собою суму фінансових результатів від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства. Звичайна діяльність – будь-яка основна діяльність підприємства, а також операції, що її забезпечують або виникають внаслідок її проведення [32]. Таким чином, розподіл звичайної діяльності на операційну та іншу (неопераційну) здійснюється у відповідності до операційного циклу, який, за стандартами

бухгалтерського обліку, представляє собою проміжок часу між придбанням запасів для провадження діяльності і отриманням грошей та їх еквівалентів від реалізації виробленої з них продукції або товарів і послуг [32]. Таким чином, операційна діяльність підприємства відбувається в межах одного операційного циклу, і саме з цих позицій включає основну діяльність та іншу операційну діяльність. Як і основна операційна діяльність, так і інша (неосновна) операційна діяльність, за тривалістю не перевищує операційний цикл.

Товарооборот є найважливішим результативним показником торговельної діяльності підприємства за певний період часу. Його величина обчислюється виходячи з рівня продажних цін, що включають ПДВ, акцизний збір і враховують цінові знижки й знижки залежно від строку сплати за одержання товару. При всій важливості даного показника його не можна відносити до категорії доходів, тому що доход в економічному розумінні створюється тільки після відрахування частини виручки, що повинна бути витрачена на відшкодування витрат. Чистий доход від реалізації продукції, робіт, послуг, товарів характеризує результати діяльності підприємства. Цей показник визначає реальний обсяг діяльності підприємства та його ресурсний потенціал; є вихідним показником, що впливає на фінансове становище підприємства. Валовий прибуток розраховується як різниця між чистою виручкою і собівартістю реалізованої продукції, робіт, послуг та товарів. Для підприємств торгівлі собівартість реалізованих товарів включає наступні складові: суми, що сплачують відповідно до договору постачальникові (продавцеві) товарів за винятком непрямих податків; суми ввізного мита; суми непрямих податків у зв'язку із придбанням товарів, що не відшкодовуються підприємству; транспортно-заготівельні витрати, що включають витрати на вантажнорозвантажувальні роботи, транспортування товарів всіма видами транспорту, страхування транспортних ризиків; інші витрати, безпосередньо пов'язані із придбанням



товарів та доведенням їх до стану, у якому вони придатні для використання в запланованих цілях.

Таким чином, ми бачимо, що співвіднесення чистої виручки та собівартості реалізованих товарів у торгівлі можна позначити як фінансовий результат від основної операційної діяльності. Окремі дослідники даний показник вважають маржинальним доходом, оскільки собівартість включає всі змінні витрати (прямі та накладні), пов'язані із придбанням і утриманням товарів [16,20].

До складу собівартості реалізованих товарів не включаються адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати, фінансові витрати.

Валовий або маржинальний доход як результат комерційної діяльності підприємства торгівлі характеризує прибутковість його основної діяльності, рівень його ділової активності [41]. Якщо від величини маржинального прибутку відняти адміністративні витрати та витрати на збут, можна одержати показник, що характеризує загальний фінансовий результат від реалізації товарів і надання послуг. Підсумкові фінансові результати від операційної діяльності визначаються у результаті коректування останнього показника на величину різниці між іншими доходами та іншими витратами від операційної діяльності. Інші доходи та витрати операційної діяльності зв'язані як із процесами реалізації інших поточних активів, так і з позареалізаційними операціями. Вони обумовлені відносинами власності та вторинного розподілу. Вони можуть бути регулярними й нерегулярними. Так, інші операційні доходи містять доходи від операційної оренди, доходи від операційних курсових різниць, відшкодування раніше списаних активів, доход від реалізації оборотних активів (крім фінансових інвестицій), надходження штрафів, пені та неустойок за порушення умов договорів й ін. До інших витрат операційної діяльності відносять: втрати від знецінення, псування запасів товарно-матеріальних цінностей; втрати від операційних

курсів різниць; визнані економічні санкції (виплачені штрафи, пені, неустойки) й ін. Різницю між іншими операційними доходами та іншими операційними витратами можна представити як фінансовий результат від іншої операційної діяльності. Фінансовий результат від операційної діяльності характеризує загальну результативність основної та іншої операційної діяльності підприємства торгівлі.

У контексті формулювання сутності основної та іншої операційної діяльності чітко виділяються два види іншої операційної діяльності: неосновна операційна діяльність підприємства та операції, що виникають при проведенні операційної діяльності. Усі елементи операційної діяльності підприємства повністю розмежовуються у рамках вказаних її видів (рис. 1.1).

За наведеним підґрунтям можна надати наступне визначення іншої операційної діяльності підприємства: це неосновна діяльність підприємства, що відбувається в межах одного операційного циклу, а також операції, які протікають в обсязі операційного циклу і забезпечують або виникають в результаті проведення основної діяльності. Розкриття сутності категорії «ефективність діяльності підприємства» тісно пов'язана з поняттям «ефект». Під ефектом розуміють досягнутий результат у матеріальному, грошовому або соціальному вираженні [39, с.168].

У теорії менеджменту виділяють поняття результативність та ефективність діяльності підприємства. Результативність є наслідком того, що виробляються потрібні, правильні речі. А ефективність є наслідком того, що наскільки правильно створюються ці самі речі [9].

Ефективність можна виміряти й виразити кількісно шляхом співвідношення споживаних ресурсів і вироблених та реалізованих продуктів. Відносну ефективність ще називають продуктивністю. Під економічним ефектом розуміють результат виробництва, виробничу вартість, національний дохід, валову продукцію, зростання прибутку або зниження

витрат [42]. Ефект як абсолютна категорія не відображає тих витрат, що були понесені для отримання зазначеного результату.



Рис. 1.1. Види операційної діяльності підприємства [58]

Сучасні дослідники менеджменту розглядають ефективність в наступних контекстах. Наприклад, Братусь Г.А. визначає ефективність в

контексті оптимального співвідношення виробництва, якості, результативності, конкурентоспроможності і розвитку, а в якості критерію ефективності висувають співвідношення виходів як результатів діяльності до вхідних ресурсів [4].

Стельмах Х.П. визначає ефективність з точки зору оціночної категорії як відношення оцінки результату до витрат. Основою ефективності він вважав порівняльну перевагу одного виробника над іншим [51].

Салига К.С. визначав ефективність як набір властивостей і складових елементів, зокрема, продуктивності, дієвості, економічності, якості, прибутковості [48].

Сутність комплексного підходу до визначення ефективності полягає не тільки у безпосередньому трактуванні цього поняття, але і визначенні його критеріїв. Критерій – це показник, ознака, на підставі якого може бути здійснена оцінка якості об'єкта, процесу [53].

Таким чином для визначення категорії «ефективність» необхідно вказати якісні та кількісні показники, які можуть слугувати критеріями.

Досягнення ефективності вимірюється також ступенем задоволення інтересів зацікавлених сторін, до яких відносять споживачів (клієнтів), постачальників, співробітників, інвесторів, посередників тощо. Критерії мають бути розроблені відповідно до потреб та вкладу кожної групи, задоволенню зазначених сторін [57].

Ефективність управління залежить від наявності та якості розробки стратегії підприємства; узгодженості встановлених цілей вимогам зовнішнього та внутрішнього середовища; пристосовуваності існуючої системи управління підприємством; наявності необхідних ресурсів та інших факторів.

Більш детального розгляду потребують підходи до оцінки ефективності, які використовуються відповідно до сучасних наукових досліджень. Найбільш застосовуваним підходом є витратний, відповідно до

якого оцінювання ефективності здійснюється як відношення результату до обсягу споживаних витрат. При застосуванні ресурсного підходу оцінювання ефективності діяльності підприємства здійснюється шляхом порівняння отриманого ефекту з обсягом використаних ресурсів. Впровадження цього підходу є більш доцільним, якщо розглядати економічну систему, як систему здатну належно використовувати наявний ресурсний потенціал для досягнення економічних цілей.

Ресурсний і витратний підходи мають велике значення, тому навряд є підстави для протиставлення цих двох підходів визначення економічної ефективності, оскільки для її оцінки важливі як витратний, так і ресурсний аспекти проблеми. Аналіз ефективності, який бере за основу ресурсний або витратний підхід, констатує лише факт ефективного або неефективного здійснення господарської діяльності, однак він не враховує можливостей підприємства та тенденцій його розвитку. Тому, досліджуючи ефективність операційної діяльності підприємства, потрібно здійснювати деяке синтезування наявних підходів і методик з метою проведення якісного та всеохоплюючого аналізу.

В сучасних економічних дослідженнях виокремлюють поняття «результативність» та «ефективність», які відрізняються між собою своїм змістовним наповненням. Так, результативність представляє собою складне, багатоаспектне явище, за допомогою якого можна виміряти ступінь досягнення встановлених суб'єктом господарювання цілей. Ефективність можна визначити як вимірник досягнення встановлених результатів порівняно з обсягом затрачених на їх отримання ресурсів.

Якщо в якості визначальної класифікаційної ознаки оцінки ефективності управління використовувати ступінь досягнення результатів, то необхідно проводити порівняння отриманого результату із витраченими ресурсами. Отже, ефективність – це комплексне відображення результатів господарської діяльності підприємства шляхом ефективного управління його

операційною діяльністю. Фактори представляють собою умови, а також причини, що впливають на результати зміни окремих показників господарської діяльності підприємства. Оцінювання ступеню впливу факторів на ефективність операційної діяльності підприємства є важливим елементом прийняття управлінських рішень. Вивчення факторів, що здійснювали вплив на ефективність операційної діяльності підприємства, проводиться з метою кількісної оцінки впливу факторів внутрішнього середовища (факторів, пов'язаних з чисельністю працівників, організацією та продуктивністю праці; з використанням основних засобів) та дослідження характеру впливу факторів зовнішнього середовища (попит споживачів на товари, пропозиція товарів на ринку, ціни на товари, діяльність конкурентів на споживчому ринку та інше).

Одним з вагомих факторів, які обумовлюють обсяги операційної діяльності, є наявність персоналу відповідного складу та кваліфікації; створення умов для забезпечення необхідного рівня продуктивності праці.

Методологічний підхід до визначення ефективності діяльності підприємства полягає у порівнянні результатів діяльності з витратами. Визначення ефективності діяльності підприємства полягає в оцінці її результатів. Застосування методичних підходів до оцінки ефективності функціонування підприємств здійснюється за наступними вимогами:

- оцінювання ефективності підприємства з урахуванням стратегічного аспекту функціонування, спрямованого на забезпечення оптимальної стратегії управління, його ресурсним потенціалом – який містить комплексну оцінку ефективності використання фінансових, матеріальних та трудових ресурсів підприємства;

- дослідження ефективності підприємства з метою визначення його привабливості як потенційного об'єкта інвестування: при цьому портфельні інвестори, зазвичай, задовольняються фінансовими показниками ефективності, а стратегічних здебільшого цікавить комплексна її оцінка;

- аналіз ефективності підприємства на макrorівні з боку держави, адже в умовах ринку підприємства відіграють важливу соціальну та економічну роль на макrorівні та є вагомим складником розвитку економіки держави загалом [4].

Таким чином, з урахуванням існуючих теорій управління доцільно сформулювати наступне визначення – «ефективність управління – це здатність підприємства забезпечувати прибутковість господарської діяльності базуючись на розроблених стратегіях, які повинні забезпечувати позитивний фінансовий результат та спроможність підприємства бути конкурентоспроможним на ринку в довгостроковій перспективі».

## **1.2. Методологічні засади управління ефективністю операційної діяльності підприємства**

Підприємство представляє собою відкриту регульовану соціально-економічну систему, тому фактичні результати від операційної діяльності відбивають не тільки якість управлінських рішень, але і вплив зовнішніх факторів. Одним із основних орієнтирів діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання є максимізація прибутку від операційної діяльності.

Що стосується ефективності діяльності підприємства, то можна стверджувати, що підприємство є неефективним, якщо на ринку присутнє інше підприємство, що одержує кращі результати своєї господарської діяльності при заданих умовах функціонування. Фінансові результати як мета господарської діяльності, що допускає варіативність її досягнення та дозволяє вибрати підприємству найбільш прийнятні напрямки розвитку. Можна визначити тісний взаємозв'язок фінансових результатів операційної діяльності від стану її ефективності використання матеріальних та трудових ресурсів.

Таким чином, ефективне управління операційною діяльністю передбачає прийняття управлінських рішень щодо генерування доходів та оптимізації витрат.

Процес ухвалення рішень щодо управління операційною діяльністю повинен орієнтуватися не тільки на цілі та можливі альтернативи, але й на зовнішні фактори, які об'єктивно впливають на фінансові результати операційної діяльності підприємства. У їх складі можна виділити наступні фактори: склад та структуру витрат підприємства (співвідношення постійних і змінних, прямих і непрямих), які залежать не тільки від ефективності використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів, але й від складу самих ресурсів; кон'юнктуру товарних ринків. Дані фактори можуть підсилювати або знижувати рівень ефективності рішень щодо управління операційною діяльністю та їх реалізації.

На нашу думку, управління ефективністю операційної діяльності необхідно розглядати на основі принципів, що адекватні умовам та особливостям господарської діяльності підприємства. Базуючись на загальних принципах управління, які були викладені в працях [2,39,50] та враховуючи економічні особливості діяльності підприємств торгівлі в умовах ринкового середовища, нами пропонуються наступні загальнонаукові принципи.

**Принцип комплексності.** Полягає у врахуванні особливостей функціонування всіх елементів (складових підсистем) підприємства та їхнього взаємозв'язку при прийнятті управлінських рішень.

**Принцип цілеспрямованості.** Передбачає, що система цілей управління операційною діяльністю, ґрунтується на стратегічних цілях діяльності підприємства в цілому, що забезпечує найбільшу вірогідність їх досягнення.

**Принцип ситуаційності.** Означає, що при прийнятті управлінських рішень по управлінню операційною діяльністю доцільно обирати прийоми та



методи їх реалізації з урахуванням переваг, недоліків та можливостей конкретної ситуації, що склалася.

Принцип багатоваріантності. Реалізація цього принципу допускає, що підготовка кожного управлінського рішення повинна здійснюватись після оцінювання певної множини альтернативних варіантів. Тобто, управління операційною діяльністю можна розглядати як процес прийняття альтернативних рішень у конкретних ринкових умовах: для розробки управлінського рішення необхідно дослідити різні варіанти (альтернативи) на основі прогнозування різних ситуацій.

Застосування вказаних принципів управління операційною діяльністю дозволить управляючій системі більш чітко регулювати та координувати діяльність окремих елементів, регламентувати процес прийняття та реалізації управлінських рішень, забезпечувати вибір адекватних конкретній ситуації методів управління тощо.

Головним завданням менеджменту підприємства є створення такої інформаційної системи, яка спроможна забезпечити досягнення цього орієнтиру та розробити систему контролінгу, яка буде забезпечувати механізм реагування на відхилення фактичних показників від планових.

Система прийняття управлінських рішень повинна базуватись на інструментах оперативного і стратегічного планування, бюджетування і контролю та раціональній системі внутрішньовиробничих інформаційних зв'язків. Система управління операційною діяльністю повинна спиратися на взаємозв'язані процедури планування витрат і доходів. Завдання щодо визначення операційного прибутку за різними рівнями управління повинно бути вирішене як з урахуванням податкового законодавства так і через механізм визначення прибутку за місцями його виникнення для контролю витрат і доходів. Система інформаційного забезпечення управління прибутком визначається галузевою приналежністю підприємства, його організаційно-правовою формою, обсягом діяльності підприємства та

іншими умовами. Вихідною базою для управління прибутком є система фінансових показників.

В загальному виді сукупність показників інформаційного забезпечення стратегії управління операційною діяльністю підприємства включає в себе три групи показників – показники, що формуються із зовнішніх джерел; показники, що формуються з внутрішніх джерел; показники управлінської звітності [2].

До показників, що формуються із зовнішніх джерел відносять (ринкову активність, конкурентоспроможність, обсяг грошових доходів населення, індекс інфляції). Ця система показників дозволяє проаналізувати та здійснити прогноз умов зовнішнього середовища функціонування підприємства та визначити фактори впливу на операційну діяльність підприємства. До першої групи належать також показники, що дозволяють охарактеризувати кон'юнктуру ринку та приймати управлінські рішення в сфері встановлення цін та отримання доходів від операційної діяльності, розроблення кредитної та інвестиційної політики. Крім того, до цієї групи відносять показники, які характеризують діяльність окремих конкурентів і контрагентів. Склад показників цієї групи конкретизується цілями управління, обсягом діяльності підприємства та іншими умовами.

До показників, що формуються із внутрішніх джерел відносять (вартість необоротних активів, величину оборотних активів, витрати на виробництво, стан розрахунків з контрагентами). Ці показники можуть бути сформовані на основі інформації фінансового обліку підприємства. Ці показники є основою для прийняття рішень в управлінні операційною діяльністю. Недоліком даної інформаційної бази є складність з отриманням інформації про витрати та доходи за центрами відповідальності, тому необхідно залучати інформацію управлінського обліку.

Показники управлінського обліку являють собою інформаційну основу для прийняття управлінських рішень у процесі формування і розподілу

прибутку і визначення планових обсягів діяльності підприємства. Перевагою використання даних показників є те, що вони відображають не тільки вартісні а й натуральні одиниці виміру та їх можна структурувати за різними ознаками: за видами діяльності підприємства; видами товарів ( продукції, послуг); центрами відповідальності витрат, доходів, отримання прибутку. До показників, що формуються на основі управлінської звітності відносять ( постійні і змінні витрати, собівартість, граничні витрати маржинальний дохід, собівартість одиниці продукції, витрати за центрами відповідальності) [22].

Для прогнозування планів виробництва підприємства основними показниками є: обсяг власного капіталу, обсяг оборотних активів, операційний прибуток. При встановленні цін на продукцію підприємства необхідно враховувати ціну попиту і пропозиції, стан кон'юнктури ринку, на якому функціонує підприємство [20].

Одночасно актуальним залишається розроблення методичного підходу до оцінки функціонування, можливостей удосконалення та змін організаційно-економічного механізму управління ефективністю операційної діяльності підприємств. Надалі наведено методичний підхід до удосконалення організаційно-економічного механізму управління ефективністю операційної діяльності підприємства.

Наведений методичний підхід включає наступні основні етапи. На першому етапі необхідно провести комплексний аналіз показників ефективності операційної діяльності.

Для визначення ефективності операційної діяльності підприємства доцільно застосовувати широкий перелік показників, які забезпечують оцінювання різних за напрямом складових діяльності підприємства.

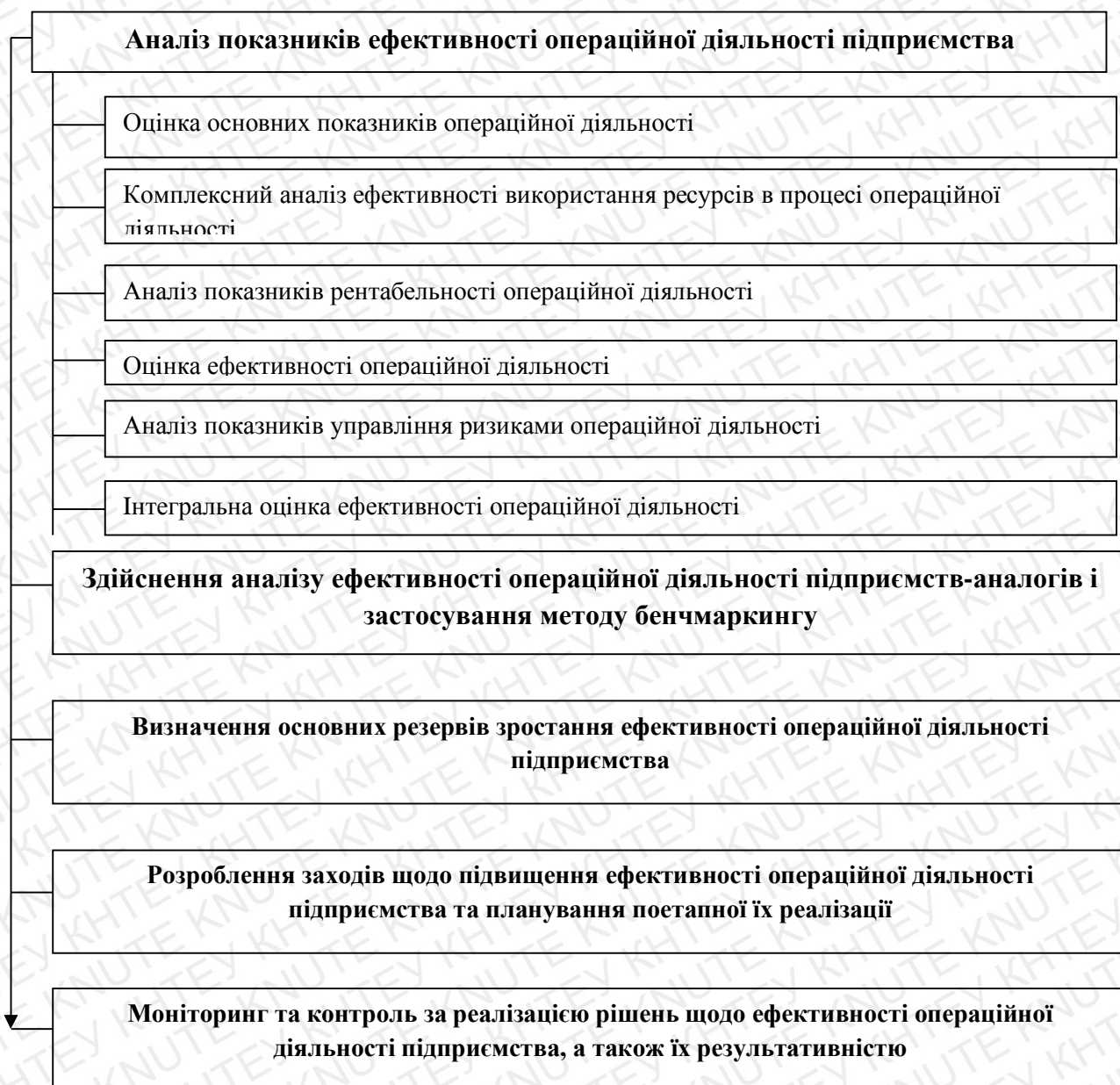


Рис. 1.2. Алгоритм побудови системи управління ефективністю операційної діяльності підприємства [2]

Вітчизняними вченими розроблено наступні основні принципи застосування показників, зокрема: повне відображення досягнутих результатів; кількісний вимір; можливість розраховувати показники повинна бути забезпечена наявною статистичною та бухгалтерською звітністю; повинні бути напрацьовані чіткі методичні підходи до розрахунку показників [38]; повинен бути забезпечений органічний взаємозв'язок

критеріїв та системи застосовуваних показників оцінювання ефективності [63].

Оцінювання основних показників господарсько-фінансової діяльності підприємства передбачає аналіз основних показників функціонування підприємства. При цьому важливим є аналіз показників у наступних основних напрямках: доходи, ресурси, витрати. Проведення комплексного аналізу ефективності використання ресурсів підприємства передбачає аналіз ефективності використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів. Проведення комплексного аналізу показників рентабельності передбачає аналіз показників рентабельності діяльності підприємства, рентабельності продукції. Оцінка показників управління ризиками передбачає розрахунок відношення ймовірності виникнення ризикового випадку до розміру можливих фінансових втрат.

Використання методу інтегральної оцінки дозволяє об'єднати в одному узагальнюючому показникові різні види аналізу, та об'єднати великі масиви різнопланової інформації, які ускладнюють процедуру прийняття управлінських рішень. Метод інтегральної оцінки має переваги, пов'язані з використанням методу рангової кореляції, коли фактичне значення кожного з показників розглядається як елемент множини однойменних значень. Практичне застосування інтегральної оцінки пропонується здійснювати з використанням програмних комплексів [8].

На другому етапі визначаються «вузькі місця», здійснюється детальний аналіз та основні фактори, які спричинили їх формування. Для побудови системи управління ефективністю діяльності підприємства важливим є визначення таких місць, тобто недоліків його функціонування. Для здійснення цього етапу необхідно провести комплексний аналіз економічної ефективності за вказаними параметрами функціонування.

На третьому етапі необхідно провести аналіз ефективності операційної діяльності підприємств-аналогів на основі застосування методу

бенчмаркінгу. Реалізація етапу потребує виконання наступних дій: збору даних щодо підприємств-аналогів та пошук партнерів для бенчмаркінгу; здійснення комплексної оцінки ефективності вибірки підприємств та їх ранжування; вибір підприємства-еталона; порівняльна оцінка ефективності операційної діяльності, яка передбачає вибір еталонних значень показників за окремими параметрами, нормалізацію показників порівняльних матриць, побудову матриць коефіцієнтів співвідношення фактичних показників з еталонами. Бенчмаркінг представляє собою дієвий метод управління ефективністю операційної діяльності, який дозволяє дослідити фактори впливу, за допомогою яких підприємства-аналоги досягають конкурентних переваг на ринку. Для здійснення бенчмаркінгу на підприємстві доцільним є виконання наступного алгоритму: визначення певного процесу та операцій, які підлягають подальшому підвищенню економічної ефективності; пошук підприємств, основні показники ефективності господарської діяльності яких є доволі високими порівняно з середньогалузевими значеннями; здійснення оцінки ефективності господарської діяльності обраних підприємств та їх ранжування (зокрема за обраними показниками, або за окремими процесами чи операціями); вибір підприємства, яке в межах представленої вибірки може слугувати як підприємство-еталон; визначення резервів зниження витрат на основі проведення порівняльної характеристики ефективності функціонування досліджуваного підприємства та підприємства-еталона; розроблення плану впровадження заходів щодо підвищення ефективності функціонування підприємства, подолання «вузьких місць» у функціонуванні підприємства; контроль за впровадженням заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства, розроблених у процесі бенчмаркінгу. Оскільки будь-яке підприємство функціонує в ринковому середовищі, то дослідження ефективності функціонування підприємств-аналогів та використання методу бенчмаркінгу є необхідною умовою для підвищення ефективності операційної діяльності підприємства.

На четвертому етапі визначаються основні резерви зростання ефективності операційної діяльності підприємства. На основі проведеного комплексного аналізу показників ефективності операційної діяльності досліджуваного підприємства, а також порівняння їх з показниками підприємств-аналогів проводиться визначення основних резервів підвищення ефективності операційної діяльності підприємства у наступних напрямках: підвищення ефективності використання основних ресурсів підприємства; підвищення ефективності операційної діяльності в цілому; визначення напрямів мінімізації ризиків операційної діяльності підприємства з метою мінімізації фінансових втрат.

На п'ятому етапі необхідно розробити заходи щодо підвищення ефективності операційної діяльності підприємства та забезпечити їх впровадження на підприємстві. Впровадження заходів, спрямованих на підвищення ефективності операційної діяльності підприємства, потребує виконання наступного алгоритму: визначення та подолання «вузьких місць» в діяльності підприємства у відповідності до розробленої на підприємстві стратегії його функціонування; розроблення системи тактичних планів та визначення цільових (або ж нормативних) показників; вибір центрів відповідальності, які забезпечать досягнення цільових орієнтирів. Одночасно процес планування повинен бути узгоджений з цілями та засобами, спрямованими на досягнення планових показників, та бути скерованим на забезпечення підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. Необхідною умовою планування є визначення оптимальних планових показників як у розрізі окремих функціональних підрозділів, так і в розрізі окремих проміжків часу.

На шостому етапі здійснюється моніторинг і контроль за впровадженням рішень щодо підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. У загальному контексті процес контролінгу передбачає визначення ступеню досягнення запланованих показників,

виявлення та усунення можливих причин відхилення від планових показників, що в кінцевому підсумку сприятиме підвищенню ефективності функціонування підприємства. Ефективному впровадженню системи контролінгу на підприємстві сприяє належний рівень зв'язків між функціональними підрозділами у системі управління підприємством. Запровадження системи контролінгу має на меті здійснення аналітичних процедур зокрема, таких як збір та опрацювання інформації для стратегічного планування.

Таким чином, реалізація розглянутого алгоритму побудови системи управління ефективністю операційної діяльності підприємства, на нашу думку, буде сприяти підвищенню його економічного потенціалу у стратегічній перспективі, забезпеченню конкурентоспроможності, підвищенню ефективності операційної діяльності.

### **1.3. Система показників оцінки ефективності операційної діяльності підприємства**

Розробка методичних підходів до оцінювання ефективності управління операційною діяльністю підприємства потребує уточнення теоретичного підґрунтя цієї оцінки, тому доцільним є вдосконалення концептуальних положень оцінки ефективності діяльності підприємства, які, на нашу думку, повинні містити наступні складові: визначення основної мети оцінки; встановлення об'єкта оцінки ефективності підприємства; створення інформаційного забезпечення для проведення оцінки ефективності підприємства; забезпечення методичних засад оцінки ефективності підприємства. Таким чином, об'єктом оцінки ефективності є досліджуване підприємство. Суб'єктами оцінювання є певне коло осіб, які забезпечують проведення оцінювання ефективності діяльності підприємства.



Головною метою оцінки ефективності операційної діяльності підприємства можна визначити забезпечення максимального добробуту власників підприємства у довгостроковому періоді. Взаємозв'язок між цими основними складовими ілюструє рис. 1.3.

До складу інформаційного забезпечення процесу оцінки ефективності підприємства належить зовнішня та внутрішня інформація. Зовнішня інформація – це дані про попит споживачів та їх очікування щодо ціни та якості продукції, конкурентних переваг підприємств-аналогів; внутрішня – дані щодо обсягу та структури капіталу, активів, доходів та витрат, методи та важелі управління, механізм оцінки ефективності діяльності [24].

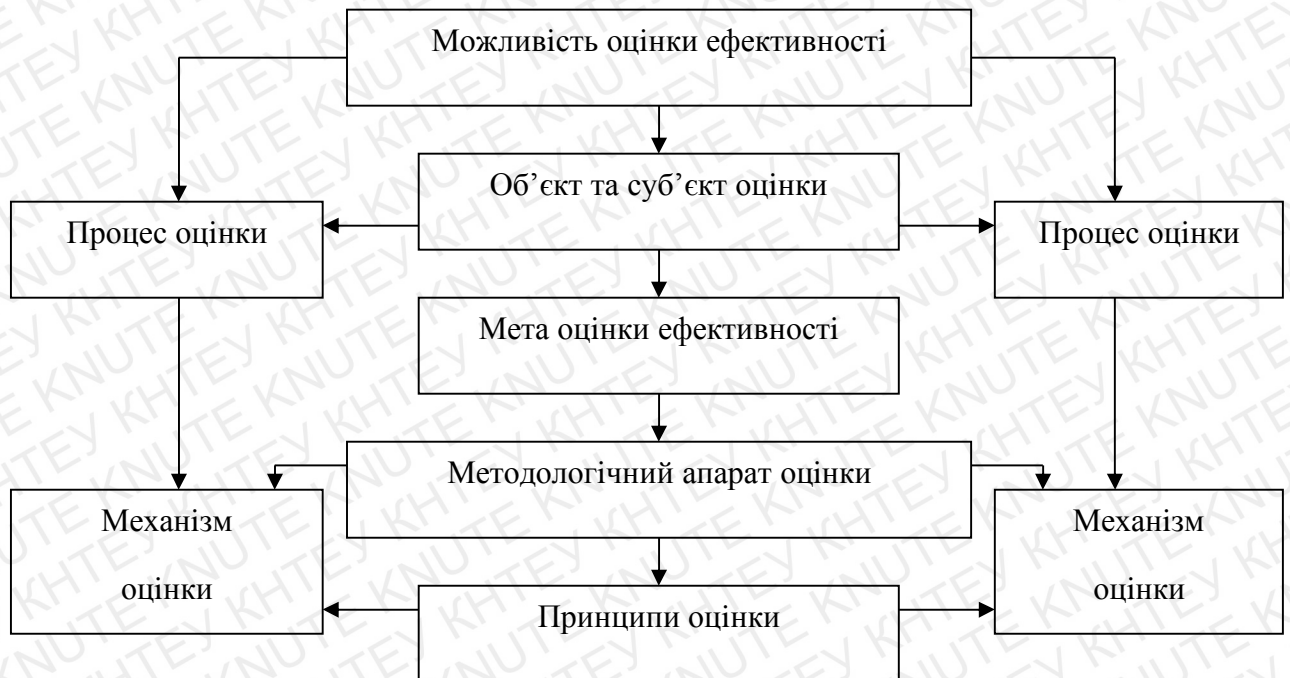


Рис. 1.3. Концептуальні положення проведення оцінки ефективності діяльності підприємства [10]

Інформаційна система (або система інформаційного забезпечення) управління ефективністю операційної діяльності являє собою

функціональний комплекс, що забезпечує процес безперервного цілеспрямованого добору відповідних інформативних показників, необхідних для здійснення аналізу, планування та підготовки оперативних управлінських рішень щодо всіх аспектів здійснення операційної діяльності на підприємстві.

Якість управлінських рішень залежить від своєчасності, повноти, точності та реальності інформаційного забезпечення системи управління ефективністю операційної діяльності.

Сучасні умови управління, що дозволяють використовувати електронну систему обробки даних, утворюють необхідні передумови для одержання більшого обсягу інформації, що сприяє прийняттю правильних управлінських рішень на основі одноразового вводу даних у пам'ять машини та багаторазового їх використання.

В інформаційних системах розв'язується комплект задач, реалізація яких на базі використання сучасних методів управління, застосування економіко-математичних методів і моделей.

Введення в експлуатацію такого комплексу технічних засобів та інформаційних технологій на підприємстві торгівлі забезпечить автоматизацію виконання функцій і процедур управління (складання документів, облік, планування, аналіз, формування, звітність, прийняття рішень тощо), що значить підвищить ефективність управління операційною діяльністю.

Враховуючи специфічні особливості управління операційною діяльністю підприємств торгівлі, доцільно виокремити та розкрити зміст окремих елементів системи управління ефективністю операційної діяльності.

Перелік та характеристика елементів управління ефективністю операційної діяльності наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Характеристика основних елементів системи управління  
ефективністю операційної діяльності**

<b>Елементи системи управління</b>	<b>Характеристика елементів</b>
Об'єкти управління	Ресурси, бізнес-процеси, результати операційної діяльності
Мета управління	Підвищення ефективності операційної діяльності підприємства
Завдання управління	Підвищення ефективності використання операційних активів
	Підвищення ефективності бізнес-процесів операційної діяльності
	Оптимізація операційних витрат підприємства
	Максимізація операційного прибутку
	Підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його позиції на ринку
Функції управління	Аналіз, планування, організація, регулювання, контроль
Методи управління	Стратегічна карта; збалансована система показників; GAP-аналіз; SWOT-аналіз; PEST-аналіз; метод кореляційно-регресійного аналізу; матриця Бостонської групи; вартісно-функціональний аналіз; сценарний підхід
	ABC-аналіз; XYZ-аналіз; факторно-аналітичний метод; методи інтегрального аналізу; метод КРІ; СVP-аналіз; метод «точно в строк»; метод «планування потреб-ресурсів»; модель EOQ; нормативний метод; метод оцінки ефективності бізнес-процесів; діаграма Паретто
Функціональні підсистеми управління	Управління потенціалом операційної діяльності та конкурентоспроможністю; управління якістю товарів та послуг; управління ресурсами операційної діяльності; управління бізнес-процесами операційної діяльності; управління результатами операційної діяльності.
Принципи управління	Динамічності, комплексності, інтегрованості, формалізованості, цільової орієнтованості

Основним елементом у дослідженні ефективності операційної діяльності підприємства є система показників її оцінки. Показники є основою для здійснення аналізу та планування. Тому побудова обґрунтованої системи оціночних показників є необхідною умовою забезпечення оптимального функціонування механізму управління, ефективного використання наявних ресурсів.

Визначальними принципами методики побудови системи показників економічної ефективності є необхідність задоволення ряду умов. На наш погляд, методика економічного виміру ефективності діяльності підприємства торгівлі повинна відповідати таким вимогам [24]:

1. Динамічність – система показників ефективності повинна не тільки більш повно розкривати, але і правильно відображати діяльність підприємства торгівлі у статистиці та динаміці, має бути зорієнтована в часі та прив'язуватись до певних часових горизонтів.

2. Комплексність – означає відображення ефективності використання усіх видів ресурсів, що застосовуються, взаємозв'язок показників з метою отримання узагальнюючого результату.

3. Простота – можливість застосування показників ефективності в управлінні різними ланками діяльності на підприємстві.

4. Інтегрованість – дослідження ефективності мають будуватися на використанні економічної інформації, яка збирається сучасними системами обліку й аналізу, а також аналітичні результати слід подавати в одиницях, визначених в економічному аналізі.

5. Формалізованість – метрика визначення, всі складові, вихідні елементи визначення ефективності повинні бути представлені у вигляді однорідних аналітичних елементів з використанням зрозумілої користувачам мови (алгоритму) формалізації.

6. Цільова орієнтованість – виконання найважливішими показниками стимулюючої функції у процесі використання наявних резервів зростання

ефективності комерційної діяльності, того чи іншого виду діяльності підприємства.

Необхідним принципом побудови системи показників ефективності є дотримання відповідності між результатом і ресурсами, які були затрачені для отримання даного результату. У процесі застосування показників ефективності необхідно визначити з якими ресурсами порівнювати отриманий ефект: із ресурсами які були застосовані, чи з витраченими. Ресурси, які були застосовані представляють собою сукупність живої і уречевленої праці, а витрачені ресурси - це сукупні витрати на виробництво та реалізацію продукції [52, с. 51].

Обсяг ресурсів, які були застосовані залежить від специфіки галузі в якій підприємство здійснює свою діяльність. Частково застосовувані ресурси можуть бути умовами процесу (будівлі, обладнання), а частково вони споживаються у процесі виробництва та реалізації продукції (робоча сила, запаси сировини й матеріалів). Ресурси та витрати на досягнення результатів господарської діяльності можна класифікувати наступним чином: ресурси та витрати, які необхідно вимірювати як у натуральних так і у вартісних показниках. Наприклад, витрати таких ресурсів як будинки, машини, обладнання виражаються у вигляді фізичного зносу засобів праці в одиницю часу.

Західні фірми за умови економічної оцінки своєї діяльності, як правило, розробляють свою власну оцінну систему або застосовують одну з рекомендованих, що створюється різними консалтинговими фірмами. Такі оцінні системи в англійській літературі дістали назву Performance Measurement, що в перекладі означає «вимірювання досягнень» (PM). Головна їх мета – об'єднати більшість з існуючих нині показників у відповідні системи для оцінки й аналізу ефективності на кожному ієрархічному рівні управління. Найбільш поширеною з них є система Balanced Scorecard (BS) – «збалансована система показників».

Зазначена система включає в себе показники в різних напрямках оцінки фінансові, економічні та нефінансові показники (інновації, бізнес-процеси, персонал, відносини фірми зі споживачами і постачальниками тощо), які систематизовані на відповідній основі з орієнтацією на досягнення стратегічних цілей підприємства. Розробка збалансованої системи показників передбачає визначення необхідного набору показників; вибір оптимальних критеріїв оцінки; визначення кола співробітників, які будуть відповідальні за досягнення цільових показників [42].

В системі Balanced Scorecard якісні та кількісні показники, які оцінюють внутрішні бізнес-процеси, кадровий потенціал з метою забезпечення довгострокового успіху підприємства на ринку, інтегруються між собою з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків та ключовими факторами під впливом яких проходить їх формування. Збалансована система показників дозволяє ув'язати стратегічні цілі підприємства з бізнес-процесами та оперативними цілями. Допоміжним інструментом застосування збалансованої системи показників є стратегічна карта, яка застосовується для візуального подання інформації щодо стратегії розвитку підприємства. Досягнення стратегічних цілей подається через блоки показників, об'єднаних у групи: «Фінанси», «Клієнти», «Внутрішні бізнес-процеси», «Навчання та розвиток».

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

напрями їх посилення; виявляються конкурентні переваги підприємства та формуються його стратегічні пріоритети.

Для проведення SWOT-аналізу на підприємстві необхідно створити відповідне інформаційне забезпечення, яке повинно включати: базу даних; методи та моделі, необхідні для SWOT-аналізу. Методика SWOT-аналізу базується на підході, який дає змогу досліджувати зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства одночасно. Використання цієї методики дає змогу виявити сильні і слабкі сторони діяльності підприємства, а також загрози та можливості, які повинні бути враховані в процесі розробки стратегії діяльності підприємства [53].

На фінансовий результат від операційної діяльності підприємства найбільший вплив мають такі фактори: витрати, ціна, обсяг і структуру реалізованої продукції. Найбільш зручним способом визначення взаємозв'язку між цими факторами є методика аналізу співвідношень «витрати – обсяг – прибуток» (або CVP-аналіз; «Cost – Volume – Profit»).

Цей вид аналізу вважається одним із найбільш ефективних засобів планування і прогнозування діяльності підприємства. Він дозволяє визначити оптимальні пропорції між змінними і постійними витратами; оптимальні пропорції між ціною і обсягами реалізації продукції; визначити достатній запас фінансової міцності; обґрунтувати рекомендації по оптимальним обсягам реалізації продукції підприємства.

Аналіз «CVP» досить часто називають аналізом точки беззбитковості. Під точкою беззбитковості розуміють таку виручку і такий обсяг виробництва, що забезпечує покриття усіх витрат підприємства. Для розрахунку точки беззбитковості використовують наступні методи: графічний, рівняння і маржинального доходу. Для застосування даних методів необхідно здійснити поділ витрат на змінні і умовно-постійні. Постійні витрати представляють собою витрати, обсяг яких не залежать від

обсягу виробництва, а змінні – змінюються із зростанням (зниженням) обсягу виробництва (реалізації) [47].

Модель «точки беззбитковості» характерна для короткострокового періоду діяльності підприємства, протягом якого розмір постійних витрат і рівень цін на продукцію (товари) є незмінним. В довгостроковому періоді умови операційної діяльності підприємства змінюються: із зростанням обсягу виробництва (реалізації) продукції поступово зростають постійні витрати, змінюється ціна на продукцію (товари). Виручка від реалізації при зростанні обсягів реалізації спочатку зростає, але потім певного моменту насичення ринку продукцією (товарами) темпи росту виручки від реалізації зменшуються. Наведені зміни впливають на формування фінансового результату від операційної діяльності і призводять до трансформації моделі «точки беззбитковості».

Маржинальний дохід представляє собою різницю між виручкою підприємства від реалізації продукції (робіт, послуг) і сумою змінних витрат, тобто це сума постійних витрат і прибутку підприємства. На зміну обсягів виробництва і реалізації продукції, її собівартість і прибуток впливає велика кількість факторів. Тому виникають труднощі при застосуванні даного методу пов'язані з розподілом постійних витрат в умовах виробництва (реалізації) декількох видів продукції (товарів). Традиційно постійні витрати розподіляють за видами продукції (товарів) пропорційно обсягам виробництва (реалізації). Такий підхід не дозволяє об'єктивно оцінити необхідний вклад окремих видів продукції (товарів) у формуванні фінансового результату від операційної діяльності [47].

Ще одним методом управління, який використовується в системі управління ефективністю операційною діяльністю на підприємстві торгівлі є методи управління товарними запасами, зокрема ABC-аналіз, XYZ-аналіз, модель EOQ.



В загальному випадку АВС-аналіз представляє собою метод, з допомогою якого визначають ступінь розподілення конкретної характеристики між окремими елементами певної множини. Методичні підходи щодо здійснення АВС-аналізу висвітлені в роботах [10,24].

У його основу покладено припущення, що відносно невелика кількість видів товарів, які повинні неодноразово закуповуватися, складає велику частину загальної вартості товарів, що закуповуються.

Поряд з АВС-аналізом доцільно використовувати ХУЗ-аналіз, який дозволяє класифікувати товари, розглянуті при проведенні АВС-аналізу, залежно від характеру їх споживання і точності прогнозування змін у потребі на них. Методичні підходи щодо здійснення ХУЗ-аналізу висвітлені в роботах [10,24]. Принцип диференціації товарів в процесі ХУЗ-аналізу – ступінь рівномірності попиту і точності прогнозування.

В сучасних умовах діяльність підприємств надзвичайно ускладнена через нестабільність зовнішнього середовища, яка вимагає прискорення швидкості реагування підприємства на зміни, що відбуваються; підвищення гнучкості управління підприємством торгівлі; необхідності безперервного відстежування змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі; необхідності застосування коригуючи дій щодо попередження кризових ситуацій. Ускладнення системи управління підприємством вимагає створення всередині системи управління досконалого механізму координації, зокрема, базуючись на концепції контролінгу, який інтегрує, координує і спрямовує діяльність служб підприємства на досягнення оперативних, тактичних та стратегічних цілей. Контролінг повинен забезпечити керівництво установи інформацією та налаштувати його на координування, реагування та адаптацію до зміни внутрішніх і зовнішніх умов з тим, щоб реалізувати поставлені цілі.

Таким чином, застосування системи контролінгу в управлінні операційною діяльністю підприємства може бути здійснено в наступній послідовності:

- конкретизація мети організації контролю товарних запасів підприємства;
- застосування методологічних принципів “ABC-аналізу” до диференціації контрольованих товарних груп запасів підприємства;
- застосування методологічних принципів “XYZ-аналізу” до диференціації контрольованих видів товарних запасів за їх призначенням;
- визначення періодичності та процедур контролю за рівнем товарних запасів окремих видів і груп;
- визначення шляхів забезпечення нормалізації рівня товарних запасів в процесі їх контролю.

Роль контролінгу запасів у управлінні полягає в забезпеченні функціональної підтримки менеджменту досліджуваного підприємства щодо підвищення ефективності шляхом координації функцій планування, обліку, контролю, внутрішнього консалтингу та інформаційного забезпечення [24].

Серед методів економіко-математичного моделювання, за якими здійснюються оптимізаційні розрахунки товарних запасів, найбільшого поширення на сучасному етапі отримала модель EOQ. Дана модель широко висвітлена в роботах багатьох сучасних дослідників [27,42,57]. В основі визначення оптимальної партії постачання застосовують показник оптимального (економічного) розміру замовлення. Цей показник виражає потужність товаропотоку, спрямованого постачальником за замовленням споживача і, який забезпечує для останнього мінімальне значення суми двох логістичних складових: транспортно-заготівельних витрат і витрат на формування та збереження запасів [15]. З одного боку підприємству вигідно завозити товари більш великими партіями. Чим вище обсяг партії поставки, тим нижчий сукупний розмір операційних витрат по розміщенню замовлення

в певному періоді (оформлення заявок, доставка товарів на склад та їх приймання на складі). З іншого боку, високий розмір однієї партії поставки товарів викликає ріст операційних витрат по зберіганню товарів на складі, так як при цьому збільшується середній розмір запасу в днях обороту (період їх зберігання). Ця задача вирішується шляхом знаходження оптимального розміру партій поставок товарів на підприємство.

Чим більше розмір партії поставки, тим нижчий відносний розмір витрат підприємства торгівлі по розміщенню замовлення, доставці товарів та їх прийманню. Проте великий розмір партії поставки спричиняє високий середній розмір товарних запасів, тобто збільшується розмір витрат обертання підприємства торгівлі по зберіганню товарів.

Визначаючи розмір замовлення, необхідно співставити витрати на утримання запасів і витрати на подання замовлень. Оптимальний розмір замовлення повинен бути таким, щоб сумарні річні затрати на подання замовлення і на утримання запасів були найменшими за даного обсягу споживання. Оптимальний розмір замовлення( $Q$ ) розраховується за формулою:

$$Q = \sqrt{\frac{2 \times V_1 \times S}{V_2}}, \quad (1.1)$$

де  $V_1$  – витрати на розміщення одного замовлення та його транспортування;  
 $V_2$  – середні витрати на зберігання (частка у вартості товарних запасів);  
 $S$  – річний обсяг реалізації товарів (у натуральних одиницях) [27].

Проте застосування даної моделі на підприємстві ускладнюється відсутністю інформації щодо витрат на розміщення одного замовлення та зберігання партії товару в розрізі окремої товарної групи. Практичне застосування розглянутого методичного підходу до визначення оптимальної партії замовлення потребує впровадження на підприємстві торгівлі інформаційної системи щодо управління формуванням і використанням товарних запасів.

Дослідження літературних джерел дозволяє виокремити наступні підходи до побудови системи показників оцінки ефективності діяльності підприємства та об'єднати їх у такі групи:

1. Системи оцінки, які містять комплексні показники оцінки економічної ефективності.
2. Системи оцінки, які містять інтегральні показники економічної ефективності [10].

Отже, можна зробити висновок, що ефективність операційної діяльності підприємства не може бути виражена одним показником, а потребує розробки системи показників, яка найкращим чином репрезентує ефективність діяльності підприємства. Для побудови системи оціночних показників виокремлюють ряд ознак, які найкращим чином можуть відобразити економічний зміст створюваної системи.

Враховуючи основні вимоги до показників оцінки ефективності, нами запропонована їх певна систематизація з урахуванням специфіки діяльності підприємств торгівлі. Треба також зазначити, що у запропонованій системі показників здійснена спроба узагальнити погляди різних вчених-економістів щодо цього питання. Побудована система показників оцінки ефективності підприємств торгівлі, наведена на рис. 1.4, містить як часткові, так і узагальнюючі показники оцінки.

Отже, використання різноманітних підходів для здійснення комплексного економічного аналізу ефективності дозволяє більш глибоко та детально вивчати діяльність підприємства торгівлі. Застосування запропонованої системи оцінки показників ефективності управління операційною діяльністю підприємства торгівлі сприяє проведенню глибокого аналізу з метою виявлення невикористаних резервів і відповідно більш ефективного використання належних ресурсів. Виходячи з того, що підприємство – це складна система, то показники, які її характеризують, також перебувають у тісному взаємозв'язку.



Рис. 1.4. Схема побудови системи показників оцінки ефективності операційної діяльності підприємств [22]

Таким чином, робити висновки щодо ефективності функціонування підприємства на основі узагальнюючого або інтегрального показника у не є доцільним, оскільки він відображає кількісне значення сукупності взаємопов'язаних критеріїв і не надає змогу зробити висновки щодо наявності «вузьких місць» в діяльності підприємства. Отже, доцільне використання інтегрального показника має місце лише в системі.

Проблема оцінювання ефективності завжди посідала одне з центральних місць серед актуальних проблем економічної науки і практики. На підставі проведеного дослідження можна зробити висновок, що результативність – це складне, багатoelementне, явище, яке характеризується переліком показників ступеню досягнення встановлених цілей суб'єкта господарювання. Натомість, ефективність спрямована на підвищення внутрішньої економічності діяльності підприємства, яка дозволяє оцінити міру досягнення встановлених результатів завдяки економії виділених на їх отримання ресурсів.

За умови врахування сучасних підходів до визначення ефективності управління можна надати наступне визначення: «ефективність управління – це здатність підприємства забезпечувати прибутковість діяльності у довгостроковій перспективі на основі вибору й реалізації оптимальних стратегій управління».

Система управління операційною діяльністю повинна спиратися на взаємозв'язані процедури планування витрат і доходів центрів витрат. Використання різних підходів під час проведення комплексного економічного аналізу ефективності дозволяє більш глибоко та детально вивчати діяльність підприємства торгівлі. Застосування запропонованої системи оцінки показників ефективності функціонування підприємства торгівлі сприяє проведенню глибокого аналізу з метою виявлення невикористаних резервів і відповідно більш ефективного використання належних ресурсів. Виходячи з того, що підприємство – це складна система, яка складається з великої кількості підсистем, то показники, які її характеризують, також перебувають у тісному взаємозв'язку.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ»

#### 2.1. Аналіз динаміки та структури показників операційної діяльності

Дослідження теми випускної кваліфікаційної роботи проводилося на матеріалах підприємства торгівлі, яке спеціалізується на оптово-роздрібній торгівлі металовиробами. На першому етапі дослідження необхідно визначити рівень та динаміку доходів підприємства в розрізі їх джерел впродовж 2013-2017 рр. за даними «Звіту про фінансові результати» за відповідні роки (табл. 2.1). Аналізуючи дані табл. 2.1, можна зазначити, що доходи підприємства протягом 2013-2017 років склалися з: чистого доходу від реалізації товарів, робіт, послуг та інших операційних доходів. Сукупний обсяг доходів від операційної діяльності підприємства впродовж досліджуваного періоду мав стійку тенденцію до зростання – за досліджуваний період він збільшився з 39022,7 тис.грн. в 2013 р. до 71512,8 тис.грн. в 2017 році (на 32490,1 тис.грн), темп зміни відносно базисного періоду становить 183,3%. У 2014 р. в порівнянні із 2013 р. обсяг доходів від операційної діяльності збільшився на 11467,6 тис. грн. або на 29,4%, в 2015 р. порівняно із 2014 р. – ще на 16919,8 тис. грн. або на 33,5%, в 2016 р. порівняно з 2015 р. – збільшився на 2771,1 тис. грн. або на 4,1% і в 2017 р. порівняно з 2016 р. – збільшився на 1331,7 тис. грн. або на 1,9%. Збільшення обсягу сукупного доходу від звичайної діяльності за досліджуваний період відбулося за рахунок збільшення обсягу чистого доходу на 31592,5 тис. грн. або на 81%. При цьому, обсяги інших операційних доходів поступово зростали - з 46,8 тис. грн. в 2013 р. до 944,4 тис. грн. в 2017 р.

Більш наочно динаміка складових сукупного доходу підприємства протягом 2013-2017 років наведена на рис. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка обсягу операційних доходів ТОВ «Істіл проект» у 2013-2017 рр., тис.грн.

Показники	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Ланцюгове абсолютне відхилення, тис.грн.				Ланцюговий темп росту, %			
						2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг	38975,9	50294,5	66826,3	69184,9	70568,4	11318,6	16531,8	2358,6	1383,5	129,0	132,9	103,5	102,0
Інші операційні доходи	46,8	195,7	583,7	996,2	944,4	148,9	388,0	412,5	-51,8	418,2	298,2	170,7	94,8
<b>Усього операційних доходів підприємства</b>	<b>39022,7</b>	<b>50490,2</b>	<b>67410,0</b>	<b>70181,1</b>	<b>71512,8</b>	<b>11467,6</b>	<b>16919,8</b>	<b>2771,1</b>	<b>1331,7</b>	<b>129,4</b>	<b>133,5</b>	<b>104,1</b>	<b>101,9</b>



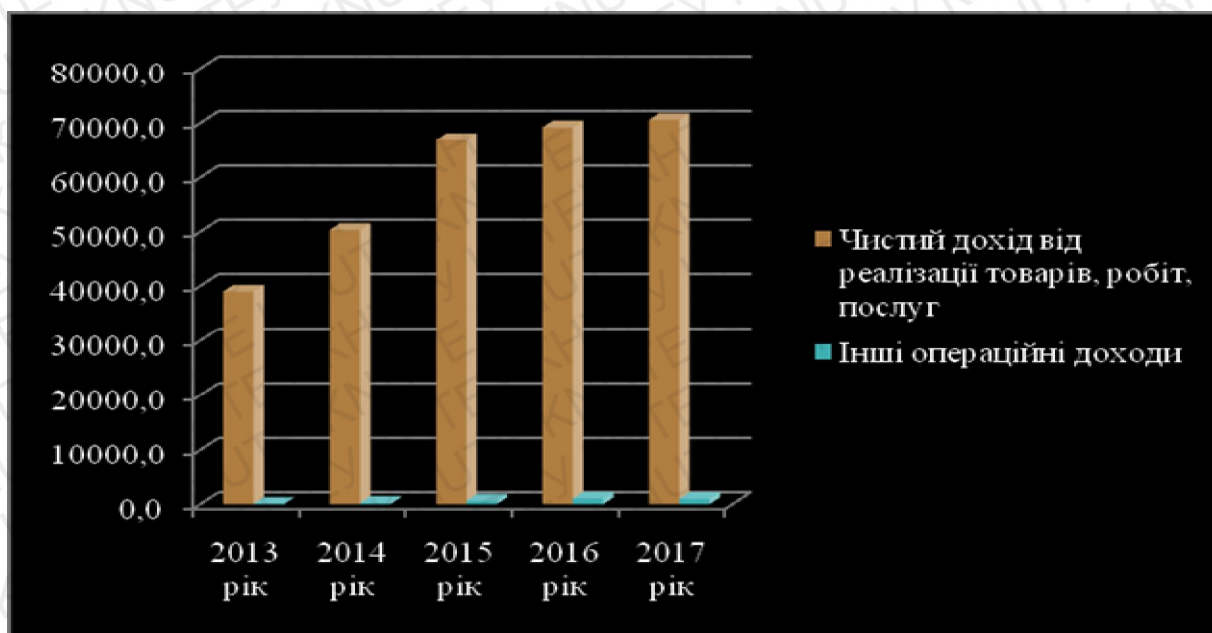


Рис. 2.1. Динаміка обсягу операційних доходів ТОВ «Істіл проект» за 2013-2017 рр., тис. грн.

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

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

Таблиця 2.2

**Структурні зрушення у складі операційних доходів ТОВ «Істіл проект» у 2013-2017 рр., %**

Показники	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Відхилення ланцюгове абсолютне, пунктів в структурі			
						2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг	99,9	99,6	99,1	98,6	98,7	-0,3	-0,5	-0,6	0,1
Інші операційні доходи	0,1	0,4	0,9	1,4	1,3	0,3	0,5	0,6	-0,1

Закінчення табл.2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Усього операційних доходів підприємства</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

У структурі доходів від операційної діяльності підприємства, у відповідності із даними табл. 2.2, найбільша частка належить чистому доходу від реалізації товарів, робіт, послуг. Так, у 2013 р. вона становила 99,9%, в 2014 р. в порівнянні із 2013 р. зменшилась на 0,3 процентних пункти в структурі доходів підприємства до рівня 99,6%, в 2015 р. в порівнянні із 2014 р. – ще на 0,5 процентних пункти в структурі доходів підприємства до рівня 99,1%, в 2016 р. в порівнянні із 2015 р. – ще на 0,5 пунктів в структурі доходів підприємства до рівня 98,6%, а в 2017 р. в порівнянні із 2016 р. – збільшився на 0,10 пунктів в структурі до рівня 98,7%. Питома вага іншого операційного доходу підприємства була не вище за 1,4% в загальному обсязі доходів. На наступному етапі аналізу доходу від реалізації товарів підприємства необхідно провести дослідження його рівня та динаміки. На рис 2.2 за даними табл. 2.1. представлено динаміку чистого доходу підприємства від реалізації товарів, робіт, послуг.

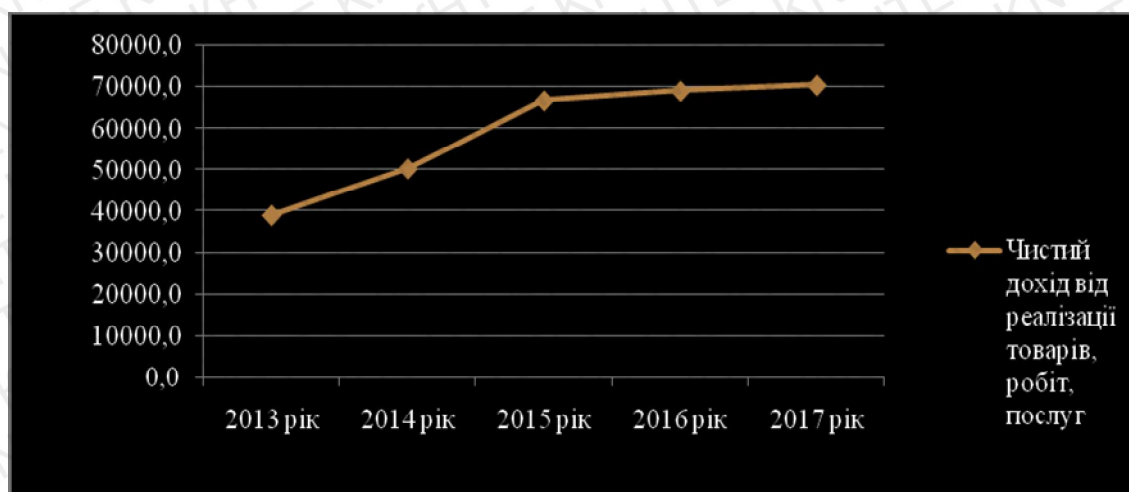


Рис. 2.2. Динаміка чистого доходу від реалізації ТОВ «Істіл проект», тис.грн.

За даними рис. 2.2 видно, що впродовж досліджуваного періоду чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг мав чітку тенденцію до збільшення. Особливо чітко ця тенденція спостерігається протягом 2013-2015 рр., коли обсяг чистого доходу від реалізації товарів, робіт, послуг збільшився з 38975,9 тис.грн. у 2013 році до 66826,3 тис.грн. у 2015 році, або на 27850,4 тис.грн. Впродовж 2015-2017 рр. зростання обсягів чистого доходу від реалізації товарів, робіт, послуг відбувалось значно нижчими темпами – він збільшився на 3742,1 тис.грн. ( з 66826,3 тис.грн. у 2015 році до 70568,4 тис.грн. у 2017 році).

Розглянемо співвідношення чистого доходу та валового прибутку підприємства впродовж 2013-2017 рр. Валовий прибуток розраховується за даними Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) як різниця між чистим доходом від реалізації товарів, робіт, послуг і собівартістю реалізованих товарів, робіт, послуг. За даними табл. 2.3, можна зробити висновок про те, що прибутковість підприємства утворюється ще на стадії формування цінової політики, про що свідчить наявність валового прибутку (комерційного доходу), який характеризує рівень перевищення чистого доходу над собівартістю реалізованих товарів, робіт, послуг. В 2014 році в порівнянні із 2013 роком спостерігається перевищення темпів росту собівартості над темпами росту чистого доходу від реалізації, що викликало зменшення обсягу валового прибутку на 139,9 тис. грн., тобто на 4,8%. Подібна ситуація спостерігається і у 2017 році, коли за рахунок перевищення темпів росту собівартості над темпами росту чистого доходу від реалізації відбулось зменшення обсягу валового прибутку на 300,4 тис.грн. порівняно з попереднім роком. В 2015 році в порівнянні із 2014 роком спостерігається перевищення темпів приросту чистого доходу від реалізації над темпами росту собівартості реалізації, що викликало збільшення обсягу валового прибутку лише 1548,8 тис. грн., тобто на 55,6%.

Таблиця 2.3

## Динаміка валового прибутку (комерційного доходу) ТОВ «Істіл проект» у 2013-2017 рр., тис.грн.

Показники	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Ланцюгове абсолютне відхилення, тис.грн.				Ланцюговий темп росту, %			
						2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг	38975,9	50294,5	66826,3	69184,9	70568,4	11318,6	16531,8	2358,6	1383,5	129,0	132,9	103,5	102,0
Собівартість реалізації	36051,6	47510,2	62493,1	61296,9	62980,8	11458,6	14983,0	-1196,2	1683,9	131,8	131,5	98,1	102,7
<b>Валовий прибуток</b>	<b>2924,3</b>	<b>2784,4</b>	<b>4333,2</b>	<b>7888,0</b>	<b>7587,6</b>	<b>-139,9</b>	<b>1548,8</b>	<b>3554,8</b>	<b>-300,4</b>	<b>95,2</b>	<b>155,6</b>	<b>182,0</b>	<b>96,2</b>

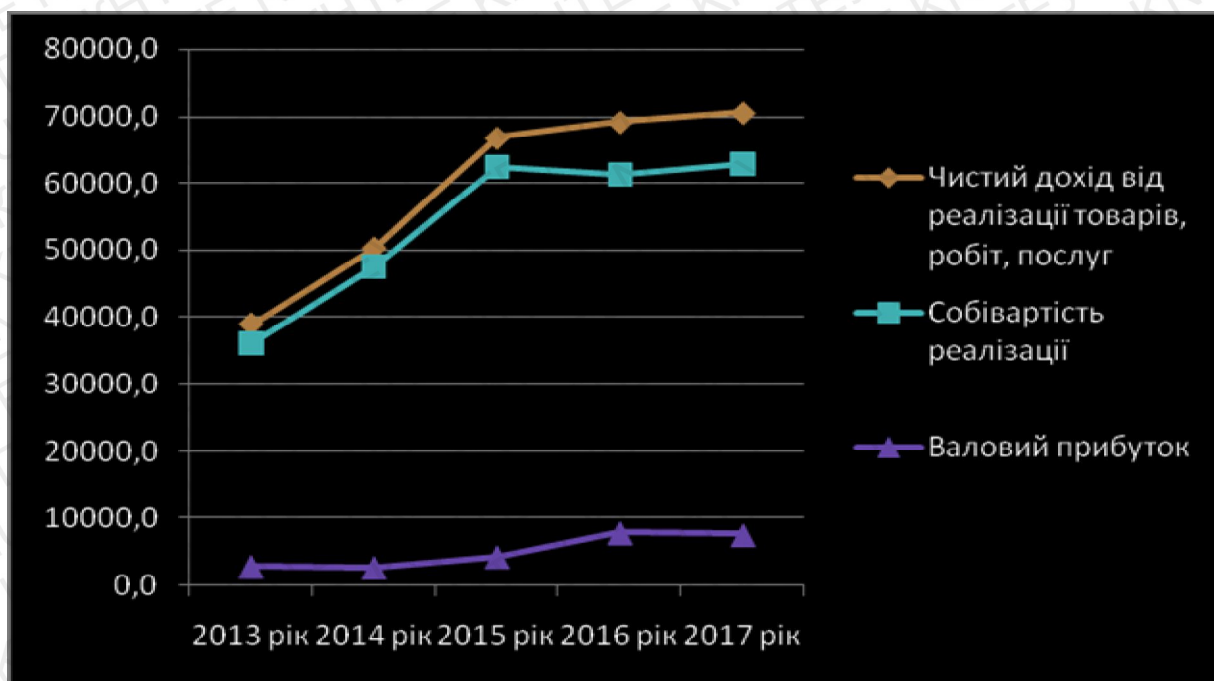


Рис. 2.3. Співвідношення складових формування валового прибутку ТОВ «Істіл проект» за 2013-2017 рр., тис.грн.

Подібна ситуація спостерігається і в 2016 році, коли спостерігається перевищення темпів росту чистого доходу від реалізації над темпами росту собівартості реалізації, що призвело до збільшення валового прибутку на 3554,8 тис.грн., або на 82% порівняно з 2015 роком.

За даними рис. 2.3 спостерігається чітка тенденція до зростання чистого доходу від реалізації, собівартості реалізації та валового прибутку впродовж досліджуваного періоду.

На наступному етапі буде здійснено аналіз операційних витрат підприємства за статтями витрат, які представлені в табл. 2.4.

За даними табл. 2.4, можна зробити висновок, що операційні витрати підприємства збільшилися з 39136,2 тис.грн. в 2013 році до 69096,0 тис.грн. в 2017 році, тобто їх обсяг збільшився на 29959,8 тис.грн., що становить 76,5%.

Таблиця 2.4

**Динаміка обсягу операційних витрат ТОВ «Істіл проект»  
у 2013-2017 рр., тис. грн.**

Показники	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Ланцюгове абсолютне відхилення, тис.грн.				Ланцюговий темп росту, %			
						2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	36051,6	47510,2	62493,1	61296,9	62980,8	11458,6	14983,0	-1196,2	1683,9	131,8	131,5	98,1	102,7
Адміністративні витрати	1159,7	670,0	1035,5	1293,7	1227,6	-489,7	365,5	258,2	-66,1	57,8	154,6	124,9	94,9
Витрати на збут	1530,5	706,7	1436,4	4702,2	4423,2	-823,8	729,7	3265,8	-279,0	46,2	203,3	327,4	94,1
Інші операційні витрати	394,44	201,24	752,28	620,5	464,4	-193,2	551,0	-131,8	-156,1	51,0	373,8	82,5	74,8
<b>Усього операційних витрат підприємства</b>	<b>39136,2</b>	<b>49088,0</b>	<b>65717,3</b>	<b>67913,3</b>	<b>69096,0</b>	<b>9951,8</b>	<b>16629,2</b>	<b>2196,0</b>	<b>1182,7</b>	<b>125,4</b>	<b>133,9</b>	<b>103,3</b>	<b>101,7</b>

Обсяг собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) мав наступну тенденцію впродовж досліджуваного періоду: у 2014 р. в порівнянні з 2013 р. – збільшився на 11458,6 тис. грн. або на 31,8 %, в 2015 р. в порівнянні з 2014 р. також збільшився на 14983,0 тис. грн.. або на 31,54%. А в 2016 р. по з 2012 р. зрівняно з 2015 роком відбулось зменшення обсягів собівартості реалізації на -1196,2 тис. грн. або на 1,9%. В 2017 р. в порівнянні з 2016 р. обсяг собівартості реалізації збільшився на 1683,9 тис. грн. або на 2,7 % порівняно з попереднім роком.

Динаміка обсягу адміністративних витрат впродовж досліджуваного періоду не мала чітко вираженої тенденції, року їх обсяги коливались від 1159,7 тис.грн. у 2013 році до 1227,6 у 2017 році.

Динаміка обсягу витрат на збут підприємства за досліджуваний період має стрибкоподібну тенденцію: в 2014р. в порівнянні з 2013 їх обсяг зменшується на 823,8 тис.грн., в 2015 році відбувається збільшення обсягу витрат на збут на 729,7 тис.грн. або на 103,3%; в 2016 році обсяг витрат на збут збільшився на 3265,8 тис. грн., або на 327,4% , а у 2017 році обсяг витрат на збут зменшується на -279,0 тис.грн., або на 5,9%.

Стрибкоподібна динаміка спостерігається і щодо інших операційних витрат: в 2014р. в порівнянні з 2013 їх обсяг зменшується на 193,2 тис.грн., в 2015 році їх обсяг збільшується на 551 тис.грн., 2016 році відбувається зменшення їх обсягу витрат на 131,8 тис.грн.; а у 2017 році обсяг витрат на збут зменшується на 156,1тис. грн., або на 327,4% , або на 25,2%.

За даними таблиці 2.4 наочно розглянемо динаміку обсягу операційних витрат на рис. 2.4.

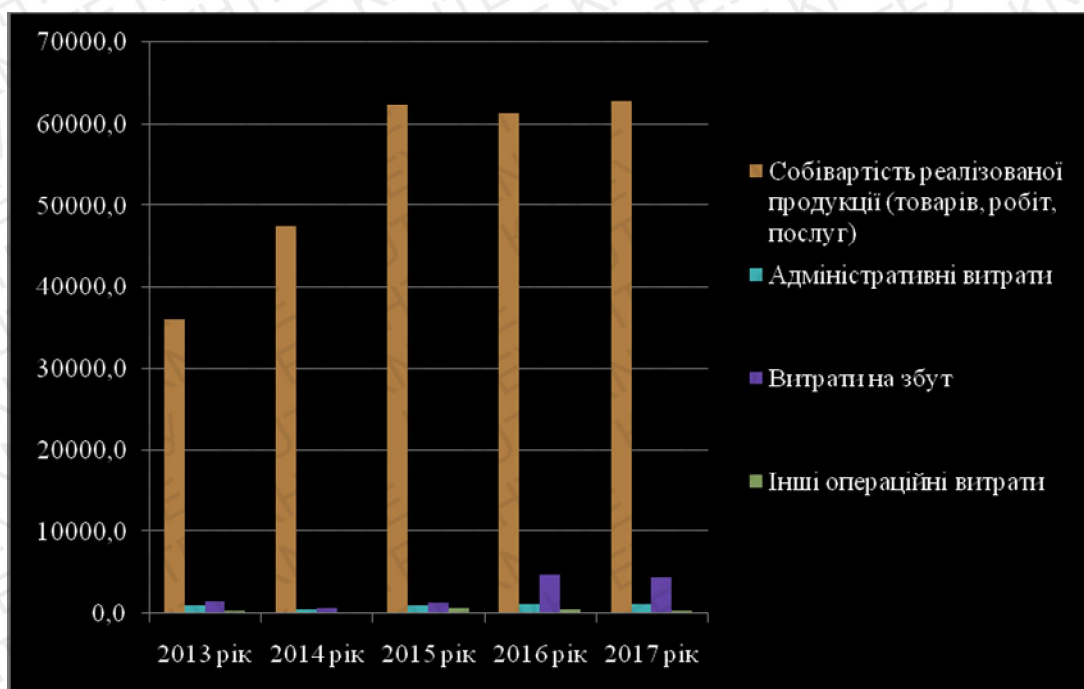


Рис. 2.4. Динаміка обсягу операційних витрат ТОВ «Істіл проект» за 2013-2017 рр., тис.грн.

В табл.2.5 представлено структуру операційних витрат підприємства у 2013-2017 рр.

Таблиця 2.5

**Структурні зрушення у складі операційних витрат ТОВ «Істіл проект» у 2013-2017 рр., %**

Показники	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Відхилення ланцюгове абсолютне, пунктів в структурі			
						2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	92,1	96,8	95,1	90,3	91,1	4,7	-1,7	-4,8	0,9
Адміністративні витрати	3,0	1,4	1,6	1,9	1,8	-1,6	0,2	0,3	-0,1
Витрати на збут	3,9	1,4	2,2	6,9	6,4	-2,5	0,7	4,7	-0,5
Інші операційні витрати	1,0	0,4	1,1	0,9	0,7	-0,6	0,7	-0,2	-0,2
<b>Усього операційних витрат підприємства</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>



За даними табл. 2.5, у структурі операційних витрат підприємства впродовж досліджуваного періоду основну частку становила собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг): її питома вага коливалась від 90,3% у 2016 році до 96,8% у 2014 році.

Помітну питому вагу в загальному обсязі операційних витрат досліджуваного підприємства мають також витрати на збут, частка яких помітно збільшується починаючи з 2016 року, коли її питома вага збільшилась на 4,7% порівняно з 2015 роком і становила 6,9%, а в 2017 році – 6,4%. Питома вага адміністративних витрат впродовж 2013-2017 років від 1,4% у 2014 році до 1,9% у 2017 році. Питома вага інших операційних витрат була несуттєвою.

Результати аналізу фінансових результатів від операційної діяльності підприємства за 2013-2017 рр. наведено в табл. 2.6.

За даними табл. 2.6 можна зробити висновок, про збільшення обсягу фінансового результату від операційної діяльності впродовж 2013-2017 років. У 2013 році підприємство отримало збиток від операційної діяльності у розмірі 113,5 тис.грн. Починаючи з 2014 року підприємство отримує позитивний результат від операційної діяльності, обсяг якого зростає впродовж досліджуваного періоду з 1402,2 тис.грн у 2013 році до 2416,8 тис.грн. у 2017 р.

У 2014 році порівняно з попереднім періодом фінансовий результат від операційної діяльності збільшився на 1515,7 тис.грн. і становив 1402,2 тис.грн. У 2015 році фінансовий результат від операційної діяльності збільшився на 290,5 тис.грн. і становив 1692,7 тис.грн. У 2016 році фінансовий результат від операційної діяльності збільшився на 575,1 тис.грн. і становив 2267,8 тис.грн. У 2017 році фінансовий результат від операційної діяльності збільшився на 149 тис.грн. і становив 2416,8 тис.грн. (табл.2.6).

Таблиця 2.6

**Динаміка фінансових результатів від операційної діяльності ТОВ «Істіл проект» у 2013-2017 рр., тис. грн.**

Показники	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Ланцюгове абсолютне відхилення, тис.грн.				Ланцюговий темп зміни, %			
						2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Валовий прибуток	2924,3	2784,4	4333,2	7888,0	7587,6	-139,9	1548,8	3554,8	-300,4	95,2	155,6	182,0	96,2
Інші операційні доходи	46,8	195,7	583,7	996,2	944,4	148,9	388,0	412,5	-51,8	418,2	298,2	170,7	94,8
Операційні витрати	3084,6	1577,9	3224,2	6616,4	6115,2	-1506,7	1646,3	3392,2	-501,2	51,2	204,3	205,2	92,4
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності</b>	-113,5	1402,2	1692,7	2267,8	2416,8	1515,7	290,5	575,1	149,0	1235,2	120,7	134,0	106,6

Таким чином, при дослідженні динаміки показників операційної діяльності підприємства встановлено, що впродовж 2013-2017 років підприємство нарощувало обсяги діяльності, і нарощувало обсяг фінансового результату від операційної діяльності.

## **2.2. Оцінка ефективності операційної діяльності підприємства**

У відповідності до розглянутого в першому розділі випускної кваліфікаційної роботи методичного підходу до оцінювання ефективності операційної діяльності, системи показників, проведемо оцінку ефективності операційної діяльності підприємства на основі запропонованої системи показників. Ефективність операційної діяльності підприємства буде оцінено з використанням матричного методу, який базується на обчисленні і оцінці наступної системи показників.

Перша група показників включає наступні показники: прибуток від операційної діяльності в розрахунку на 1 грн. доходу (виручки) від реалізації товарів; на 1 грн. операційних витрат; на 1 грн. власного капіталу; на 1 грн. вартості майна; на 1 працівника підприємства.

Друга група показників включає наступні показники: дохід (виручка) від реалізації товарів (товарооборот) в розрахунку на 1 грн. операційних витрат; на 1 грн. власного капіталу; на 1 грн. вартості майна; на 1 працівника підприємства.

Третя група показників включає наступні показники: операційні витрати в розрахунку на 1 грн. власного капіталу; на 1 грн. вартості майна; на 1 працівника підприємства.

Четверта група показників включає наступні показники: власний капітал в розрахунку на 1 грн. майна; на 1 працівника.

П'ята група показників включає показник вартість майна в розрахунку

на 1 працівника.

Оцінювання ефективності операційної діяльності здійснюється у наступній послідовності із застосуванням матричного методу

На першому етапі проводиться розрахунок показників в базисному і звітному роках. На другому етапі проводиться обчислення індексу зростання (I) кожного показника за наступною формулою [42]:

$$I = \frac{\text{показник звітнього періоду}}{\text{показник базисного періоду}} \quad (2.1)$$

На третьому етапі здійснюється побудова матриці і визначається сума індексів зростання показників ( $\Sigma I$ ) за формулою [42]:

$$\Sigma I = I_1 + I_2 + \dots + I_{15} \quad (2.2)$$

У відповідності до наведеної формули розрахуємо суму індексів у відповідності до розрахунків, наведених в табл. 2.7:

$$\Sigma I = 1,04 + 1,15 + 1,1 + 0,74 + 0,71 + 0,65 + 0,93 + 0,89 + 0,81 + 1,25 + 1,07 + 1,02 + 0,92 + 1,43 + 1,14 = 14,87$$

На четвертому етапі здійснюється оцінюванн рівня ефективності операційної діяльності ( $P_{\text{еф}}$ ) за наступною формулою [42]:

$$P_{\text{еф}} = \frac{\Sigma I}{15} \quad (2.3)$$

$$P_{\text{еф}} = 14,87/15 = 0,99$$

Оскільки, операційна діяльність вважається ефективною, якщо  $P_{\text{еф}} > 1$ , то можна зробити висновок, що господарська діяльність досліджуваного підприємства є недостатньо ефективною (при рівні ефективності – 0,99).

Таблиця 2.7

**Матриця ефективності операційної діяльності  
ТОВ «Істіл проект» за 2017 рік**

Показники	Прибуток від операц. діяльності (ПО)	Доход (виручка) від реалізації товарів (Р)	Операційні витрати (ОВ)	Власний капітал (К)	Вартість майна (М)	Середньо-облікова чисельність працівників ( $\bar{Ч}$ )
Прибуток від операційної діяльності (ПО)	1,00	X	X	X	X	X
Доход (виручка) від реалізації товарів (Р)	1,04	1,00	X	X	X	X
Операційні витрати (ОВ)	1,15	1,10	1,00	X	X	X
Власний капітал (К)	0,74	0,71	0,65	1,00	X	X
Вартість майна (М)	0,93	0,89	0,81	1,25	1,00	X
Середньооблікова чисельність працівників ( $\bar{Ч}$ )	1,07	1,02	0,92	1,43	1,14	1,00

У табл. 2.8 представлено показники оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства за 2013-2017 рр.

Як видно з наведених даних у табл. 2.8, такі показники рентабельності діяльності підприємства, як рентабельність активів, рентабельність власного капіталу та рентабельність оборотних активів збільшувалися, починаючи з 2014 р.

Починаючи з 2014 року рентабельність активів змінилась з 16,8% у 2013 році до 14,4% у 2017 році.

Показник рентабельності активів за чистим прибутком у 2014 р. становив 11,9%, а в 2016 його значення становило 13,1%, у 2017 році

значення показника зменшилось до 11,9%.

Таблиця 2.8

**Показники оцінювання ефективності операційної діяльності  
ТОВ «Істіл проект» за 2013-2017 рр., %**

Показники	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Ланцюгове абсолютне відхилення, тис.грн.			
						2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Рентабельність активів	-5,2	11,9	10,5	13,1	11,9	17,1	-1,4	2,6	-1,2
Рентабельність власного капіталу	-36,8	98,1	68,1	71,3	51,8	134,9	-30,0	3,2	-19,6
Рентабельність оборотних активів	-5,5	12,6	11,1	13,9	12,5	18,1	-1,5	2,8	-1,4
Рентабельність реалізації	-0,7	1,7	1,6	2,2	2,1	2,4	-0,1	0,7	-0,1

Рентабельність власного капіталу (за чистим прибутком), збільшується у 2014 до 98,1% потім його значення зменшується з 98% у 2014 р. до 68,1% у 2015 р. У 2016 році значення показника рентабельності власного капіталу зростає до 71,3%, а у 2017 році відбувається його зменшення до 51,8%.

Проте, показник рентабельності реалізації (за чистим прибутком) збільшується, починаючи з 2015 р. з 1,6% до 2,1% у 2017 р. Оскільки нормативних значень для показників рентабельності не існує, наявний рівень рентабельності можна вважати задовільним. Так, наявний рівень рентабельності власного капіталу (51,8% у 2017 році) значно вищий за рівень доходності депозитних вкладень (14% у 2017 році) як альтернативного напрямку інвестування капіталу. Отже, визначену динаміку показників рентабельності можна визнати задовільною.

Таблиця 2.9

## Показники ділової активності ТОВ «Істіл проект» за 2013-2017 рр.

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	Ланцюгове абсолютне відхилення			
						2014 до 2013	2015 до 2014	2016 до 2015	2017 до 2016
Коефіцієнт оборотності активів, рази	7,33	7,06	6,74	5,87	5,67	-0,27	-0,32	-0,87	-0,20
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, рази	7,69	7,48	7,13	6,23	5,96	-0,21	-0,35	-0,90	-0,28
Коефіцієнт оборотності запасів, рази	19,71	13,19	10,71	8,37	7,51	-6,51	-2,49	-2,34	-0,86
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, рази	12,54	17,11	19,75	19,96	22,51	4,57	2,64	0,21	2,55
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, рази	9,36	9,42	9,42	8,13	7,98	0,07	-0,01	-1,29	-0,15
Період обороту активів, дні	49,77	51,69	54,12	62,19	64,37	1,93	2,43	8,06	2,18
Період обороту оборотних активів, дні	47,47	48,78	51,17	58,56	61,27	1,32	2,39	7,39	2,71
Період обороту запасів, дні	18,52	27,67	34,10	43,62	48,63	9,15	6,43	9,52	5,01
Період обороту дебіторської заборгованості, дні	29,11	21,33	18,48	18,29	16,21	-7,78	-2,85	-0,19	-2,07
Період обороту кредиторської заборгованості, дні	39,00	38,73	38,76	44,92	45,76	-0,28	0,03	6,16	0,84
Тривалість операційного циклу	47,64	49,00	52,57	61,90	64,84	1,36	3,57	9,33	2,93
Тривалість фінансового циклу	8,63	10,27	13,81	16,98	19,08	1,64	3,54	3,17	2,09

Вагомою групою показників, які характеризують ефективність операційної діяльності є показники ділової активності, значення яких приведені в табл.2.9

За досліджуваний період значення коефіцієнта оборотності активів постійно зменшується : з 7,33 разів у 2013 році до 5,67 разів у 2017 році. В 2015 році коефіцієнт оборотності оборотних активів становив 6,74 раза. В 2016 році спостерігається зменшення до 5,87 раза. В 2017 році відбувається зменшення коефіцієнта до 5,67 разів. Відповідно впродовж досліджуваного періоду відбувається збільшення періоду обороту активів з 49,77 днів у 2013 році до 64,37 днів у 2017 році. У 2015 році значення показника періоду обороту оборотних активів становить 54,12 дня, то в 2016 році — 62,19 дні. В 2017р. період обороту знову зростає до 64,37 дня.

Значення коефіцієнта оборотності запасів зменшується з 19,71 у 2013 році до 7,51 раза у 2017 році. В 2015 році коефіцієнт оборотності запасів становив 10,71 раза. В 2016 році значення показника знижується до 8,37 разів. Це вказує на зниження ефективності управління запасами. В 2017 році тенденція до зменшення коефіцієнта оборотності зберігається. В 2017 році коефіцієнт оборотності становив 7,51 рази. Відповідно при зниженні оборотності запасів зростає середній період їх обороту. Якщо у 2013 році період обороту запасів становить 18,52 дня, то в 2017 році його значення зростає до 48,63 дня.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості впродовж досліджуваного періоду мав стійку тенденцію до збільшення. У 2013 році значення показника становило 12,54 рази, до 2017 році тенденція до збільшення показника зберігається і на кінець досліджуваного періоду коефіцієнт обороту дебіторської заборгованості становив 19,96 разів. Це вказує на підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю. Відповідно впродовж досліджуваного періоду обороту



дебіторської заборгованості мав стійку тенденцію до зниження: у 2013 році цей показник становив 29,11 днів, а в 2017 році зменшується до 18,29 днів.

Позитивною тенденцією з точки зору підвищення ефективності управління операційною діяльністю є зменшення тривалості операційного циклу. На підприємстві впродовж досліджуваного періоду тривалість операційного циклу зростає з 47,64 днів у 2013 році до 61,9 днів у 2017 році, що є свідченням зниження ефективності управління.

Тривалість фінансового циклу відображає період обороту грошових коштів підприємства. Позитивною тенденцією є скорочення тривалості фінансового циклу. На досліджуваному підприємстві тривалість фінансового циклу постійно збільшується з 8,63 дня у 2013 році до 16,98 дня у 2017 році, що також є свідченням зниження ефективності управління.

Показники ліквідності підприємства наведені в табл. 2.10.

Значення коефіцієнту абсолютної ліквідності впродовж досліджуваного періоду знаходиться в межах встановленого нормативу (0,2-0,3): у 2013-2014 роках його значення становить 0,03, у 2015 році його значення становить 0,02, а у 2016-2017 році становить 0,03.

Значення коефіцієнта швидкої ліквідності постійно змінюється впродовж 2013-2017 років: у 2013 році його значення становить 0,7, у 2014 його значення зменшується до 0,5, і продовжує зменшуватись включно до 2017 року. У 2015 році значення становить 0,43, у 2016 році - 0,41. У 2017 році значення цього показника незначно зменшується і становить 0,37.

Значення коефіцієнта поточної ліквідності впродовж досліджуваного періоду не має чітко вираженої тенденції у своїх змінах. В 2013 р. значення коефіцієнта становить 1,11. В 2014 р. показник зменшується до 1,07. Впродовж 2015-2017 років його значення зростає з 1,14 у 2015 році до 1,28 у 2017. Тобто, на кінець досліджуваного періоду на одну гривну поточних зобов'язань приходиться 1,28 грн. оборотних активів.

Таблиця 2.10

## Показники ліквідності ТОВ «Істіл проект» за 2013-2017 рр.

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	Ланцюгове абсолютне відхилення			
						2014 до 2013	2015 до 2014	2016 до 2015	2017 до 2016
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,03	0,02	0,03	0,03	0,00	-0,01	0,02	0,00
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,71	0,50	0,43	0,41	0,37	-0,21	-0,07	-0,02	-0,03
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,11	1,07	1,14	1,19	1,28	-0,04	0,06	0,05	0,09
Коефіцієнт участі матеріальних запасів у покритті поточних зобов'язань	0,40	0,58	0,71	0,79	0,90	0,17	0,13	0,08	0,12
Коефіцієнт відволікання оборотних активів у запаси	0,36	0,54	0,62	0,66	0,71	0,17	0,09	0,04	0,05
Величина власних оборотних активів	509,90	464,00	1131,75	1779,80	2787,30	-45,90	667,75	648,05	1007,50
Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	1,24	1,72	1,96	2,18	2,52	0,48	0,25	0,21	0,34

Коефіцієнт участі матеріальних запасів у покритті поточних зобов'язань надає інформацію щодо можливості підприємства розраховуватись за короткостроковими зобов'язаннями за рахунок матеріальних запасів.

На досліджуваному підприємстві цей показник має стійку тенденцію до зростання. Так, на початок досліджуваного періоду у 2013 році його значення становило 0,4. У 2016 році значення коефіцієнта збільшилось до 0,79, а у 2017 році його значення зросло на 0,12 і становило 0,9.

Коефіцієнт відволікання оборотних активів у запаси збільшується впродовж досліджуваного періоду з 0,36 у 2013 році до 0,71 у 2017 році. На досліджуваному підприємстві цей показник має стійку тенденцію до зростання. Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості збільшується впродовж досліджуваного періоду з 1,24 у 2013 році до 2,52 у 2017 році.

Важливе значення для забезпечення фінансової незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування має наявність власних оборотних коштів. На досліджуваному підприємстві забезпеченість підприємства власними оборотними коштами має задовільний стан, оскільки на підприємстві зростає обсяг власних оборотних коштів з 509,9 тис.грн. у 2013 році до 2787,3 тис.грн. у 2017 році.

### **2.3. Кількісна оцінка факторів, що впливали на ефективність операційної діяльності підприємства**

Вагома роль операційної діяльності підприємства у формуванні фінансових результатів його діяльності визначає необхідність безперервного управління нею з метою підвищення ефективності. Управління ефективністю

операційної діяльності представляє собою комплексний процес розробки та прийняття управлінських рішень за всіма основними напрямками. Ефективність операційної діяльності підприємств знаходиться під впливом великої кількості факторів, врахування впливу яких дозволяє цілеспрямовано управляти даним процесом. Знання про значимість, пріоритетність того або іншого фактору, можливості його застосування підвищують ефективність процесу управління операційною діяльністю та обґрунтованість управлінських рішень.

У буквальному значенні фактор (лат. factor – той, що робить, виробляючий) означає причину, рушійну силу якого-небудь процесу або явища, що визначає його характер або окремі риси [50].

Систематизуючи фактори формування фінансових результатів підприємства найбільш доцільним є виділення наступних істотних загальних ознак, які повинні бути враховані в процесі прийняття управлінських рішень.

До першої групи факторів доцільно віднести фактори, що впливають на доходи й витрати від операційної діяльності підприємства. Дана група факторів дозволяє виявляти джерело змін у величині фінансових результатів від операційної діяльності. Друга важлива група факторів пов'язана з можливостями підприємства впливати на ті або інші фактори, тобто виділяються групи зовнішніх та внутрішніх факторів. При цьому в складі зовнішніх факторів варто виділити фактори макrorівня (загальні для всіх галузей і сфер діяльності) та мезоуровня (специфічні галузеві). Розподіл факторів на зовнішні та внутрішні визначає область управління й можливості впливу прийняття управлінських рішень на одержання того або іншого результату. Третя група факторів визначається поділом факторів на об'єктивні та суб'єктивні (ефективність системи управління). Систематизація груп факторів, що впливають на ефективність операційної діяльності підприємства представлено на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Основні групи факторів, що визначають ефективність операційної діяльності підприємства [10]

У складі першої групи факторів, які впливають на доходи підприємства торгівлі відносяться фактори як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. До факторів зовнішнього середовища (об'єктивних факторів) можна віднести стан і перспективи розвитку кон'юнктури споживчого ринку; загальний обсяг доходів населення; загальний обсяг заробітної плати; обсяг соціальної допомоги, отриманої населенням; рівень конкуренції на регіональному ринку; державне регулювання торговельної діяльності, загальну макроекономічну ситуацію в

країні й ін. Серед внутрішніх об'єктивних факторів можна виділити спеціалізацію (товарний профіль підприємства) і місце розташування підприємства, стан його матеріально-технічної бази, можливості забезпечення ресурсами, їх якісний склад. До внутрішніх суб'єктивних факторів варто віднести якісний склад управлінського персоналу, ефективність розробки та реалізації загальної стратегії розвитку підприємства, цінової і маркетингової політик, організації торгово-технологічних процесів й ін.

Слід зазначити, що в рамках маркетингової політики, яка проводиться підприємством торгівлі, на величину чистого доходу впливає політика в області цінових знижок, які надаються покупцям.

Собівартість реалізованих товарів залежить від таких зовнішніх факторів як кон'юнктура вторинних товарних ринків та стан конкуренції на них; розвиток інфраструктури; рівень тарифів і ставок на транспортні послуги. До внутрішніх об'єктивних факторів варто віднести віддаленість постачальників, розміри і оснащеність складських приміщень, забезпеченість власними транспортними засобами й ін.

До числа зовнішніх факторів, що визначають величину адміністративних витрат, можна віднести державну політику в області оплати праці та амортизації основних засобів.

Внутрішні об'єктивні фактори включають розміри підприємства по обсягу товарообороту, чисельності основного персоналу; наявності дочірніх підприємств та філій; рівень оснащеності управлінської праці технічними засобами й ін.

Внутрішні суб'єктивні фактори характеризуються якісним складом управлінського персоналу, його потенційними можливостями, ефективністю організації управлінської роботи. Витрати на збут залежать насамперед від таких зовнішніх факторів як кон'юнктура споживчого ринку та рівень конкуренції на ньому. Крім того на їх величину впливають ціни та тарифи на

послуги рекламних компаній, маркетингових фірм, розміри митних зборів. Безпосередньо на підприємстві даний вид витрат визначається його розмірами по обсягу продажів, його товарною спеціалізацією, наданням додаткових послуг покупцям, які пов'язані з реалізацією товарів. До факторів, які пов'язані із процесом управління, варто віднести ефективність розробки та реалізації маркетингової політики, організації роботи служб маркетингу й інших служб, зв'язаних зі збутом товарів. Звідси, фінансові результати від реалізації залежать від усього перерахованого вище переліку факторів, які впливають на показники, що визначають їх величину, а також від співвідношення змінних та постійних статей витрат. Інші операційні доходи й відповідні їм інші операційні витрати залежать від таких зовнішніх факторів як інфляційні процеси в країні, регулювання ставок орендної плати, зміни курсів іноземних валют, правові санкції за порушення договірних зобов'язань і т. ін. Фінансовий результат від іншої операційної діяльності значною мірою визначається суб'єктивними внутрішніми факторами, до яких варто віднести: своєчасність розробки та ефективність реалізації засобів по зниженню втрат від інфляції; дотримання договірної дисципліни самим підприємством та стягнення штрафів з контрагентів при порушенні договірних зобов'язань. До об'єктивних внутрішніх факторів варто віднести місце розташування підприємства та наявність у нього резервів площ й інших необоротних активів, які можуть бути здані в оренду та приносити додатковий дохід підприємству. Фінансові результати від операційної діяльності формуються під впливом факторів, що визначають фінансові результати від реалізації та фінансові результати від іншої операційної діяльності.

Як бачимо, фінансовий результат від операційної діяльності, як визначальний чинник ефективності операційної діяльності, формується під впливом цілого комплексу різноманітних, різноспрямованих факторів, які необхідно враховувати в процесі управління підприємством. Завершуючи

огляд факторів, що формують результат від операційної діяльності, варто звернути увагу на такий внутрішній суб'єктивний фактор як облікова політика підприємства, що, з одного боку, є інструментом управління та створює умови для багатоваріантності величини фінансових результатів, а, з іншого боку, підвищує роль суб'єктивних факторів у їх формуванні. До таких факторів варто віднести інструменти облікової політики підприємства. До таких інструментів відносять методи обліку запасів; методи нарахування амортизації та визначення строків використання майна; накопичення, а не списання адміністративних витрат тощо. Таким чином, запропоноване угруповання факторів, що впливають на величину фінансового результату від операційної діяльності, дозволяє: виділяти групи факторів, які залежать та які не залежать від діяльності підприємства; визначати ступінь участі різних видів діяльності підприємства в підсумкових показниках фінансових результатів; оцінювати вплив факторів, обумовлених ефективністю формування та використання матеріально-технічної бази підприємства й ефективністю управлінської діяльності.

У табл. 2.11 представлено результати кількісної оцінки впливу факторів на зміну фінансового результату від операційної діяльності підприємства у 2016-2017 роках.

За результатами табл.2.11 можна зробити висновок, що за рахунок збільшення валового прибутку на 331,9 тис.грн. ( з 7888 тис.грн. у 2016 р. до 8219,9 тис.грн. у 2017 р.) та інших операційних доходів на 26,9 (з 996,2 тис.грн. у 2016 році до 1023,1 тис.грн. у 2017 році) зріс і фінансовий результат від операційної діяльності відповідно на 358,8 тис .грн.

Зростання обсягу адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат призвело до скорочення обсягу операційного прибутку відповідно на 163,5 тис.грн.



Таблиця 2.11

**Результати оцінки впливу факторів на зміну фінансового результату від операційної діяльності ТОВ «Істіл проект» у 2016-2017 роках, тис.грн.**

Найменування показників	2016р.	2017 р.	Абсолютне відхилення	Зміна фінансового результату від операційної діяльності внаслідок впливу чинників
Чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг	69184,9	76449,1	7264,2	7264,2
Собівартість реалізованих товарів	61296,9	68229,2	6932,3	-6932,3
Валовий прибуток (комерційний дохід)	7888	8219,9	331,9	+331,9
Інші операційні доходи	996,2	1023,1	26,9	+26,9
Адміністративні витрати	1293,7	1329,9	36,2	-36,2
Витрати на збут	4702,2	4791,8	89,6	-89,6
Інші операційні витрати	620,5	657,9	37,4	-37,4
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності</b>	<b>2267,8</b>	<b>2463,4</b>	<b>195,6</b>	<b>195,6</b>

Загалом прибуток від операційної діяльності досліджуваного підприємства у 2017 році порівняно з 2016 роком зріс на 195,6 тис.грн. При цьому визначальним фактором такого зростання, як свідчать дані табл. 2.11, стало збільшення обсягу доходів від операційної діяльності.

На наступному етапі аналізу розглянемо вплив факторів на динаміку прибутку від реалізації товарів, який займає вагому частку у складі прибутку від операційної діяльності (табл. 2.12). В якості факторів, які впливають на

обсяг прибутку від реалізації товарів виділено обсяг товарообороту, рівень комерційного доходу, рівень витрат обігу.

Таблиця 2.12

**Результати оцінки впливу факторів на динаміку прибутку від реалізації товарів підприємства у 2016-2017 рр.**

Найменування показників	2016р.	2017 р.	Абсолютне відхилення	Зміна прибутку реалізації товарів внаслідок впливу чинників
1. Товарооборот, тис.грн.	83021,88	91738,92	8717,04	198,66
2. Валовий прибуток (комерційний дохід), тис.грн.	7888,00	8219,90	331,90	х
3. Витрати обігу, тис.грн.	5995,90	6121,70	125,80	х
4. Рівень комерційного доходу, %	9,50	8,96	-0,54	-496,32
5. Рівень витрат обігу, %	7,22	6,67	-0,55	503,75
6. Прибуток від реалізації товарів, тис.грн.	1892,10	2098,20	206,10	206,10
<b>7. Рентабельність реалізації, %</b>	<b>2,28</b>	<b>2,29</b>	<b>0,01</b>	<b>х</b>

Згідно проведеного аналізу факторів в табл. 2.12 можна зробити висновок, що за рахунок скорочення рівня комерційного доходу на 0,54 в.п. прибуток від реалізації зменшився на 496,32 тис. грн., а під впливом скорочення рівня витрат обігу, прибуток від реалізації збільшився на 503,75 тис.грн. В той же час за рахунок збільшення обсягу товарообороту на 8717,04 тис.грн. прибуток від реалізації збільшився на 198,66 тис.грн.

Таким чином, при дослідженні динаміки показників операційної діяльності підприємства встановлено, що впродовж 2013-2017 років підприємство нарощувало обсяги діяльності, і нарощувало обсяг

фінансового результату від операційної діяльності.

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

### **РОЗДІЛ 3**

## **ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ»**

### **3.1. Прогнозування показників операційної діяльності підприємства**

Прогнозування є фундаментом, на якому будується все управління підприємством і є основою для формування решти функцій управління підприємством. Прогнозування представляє собою процес визначення цілей, які підприємство передбачає досягти за певний період, встановлення єдиної стратегії розвитку, вибір основних способів і заходів її досягнення.

Прогнозування показників операційної діяльності включає в себе визначення прогнозного обсягу доходів від операційної діяльності за статтями, прогнозного обсягу витрат від операційної діяльності за статтями та, в кінцевому підсумку, визначення прогнозного обсягу операційного прибутку.

Як було визначено у другому розділі випускної кваліфікаційної роботи, доходи від операційної діяльності ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» включають:

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

В табл. 3.1. представлено динаміку чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на підприємстві за 2013-2017 рр.

На підставі даних табл. 3.1 можна констатувати, що чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» впродовж 2013-2017 років не мав чітко вираженої тенденції зміни, проте переважним чином зростав. Скорочення темпів росту досліджуваного показника мало місце лише у 2016 році, коли темп росту становив 103,53%, що є значно нижчим порівняно з 2015 роком, коли темп росту становив 132,87%. У 2017 році темп росту становив 110,5%.

Таблиця 3.1

**Динаміка чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» за 2013-2017 роки**

Показники	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	38975,88	50294,52	66826,32	69184,90	76449,10
Абсолютні прирости, тис.грн.		11318,64	16531,8	2358,58	7264,2
Темпи росту, %		129,04	132,87	103,53	110,50

Результати розрахунку прогнозного обсягу чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» на 2018 рік за методом екстраполяції наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Результати розрахунку прогнозного обсягу чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» на 2018 рік за методом екстраполяції**

Показники	Фактичні обсяги, тис.грн.	Середньо-річний темп росту, %	Прогноз на 2018 рік, тис.грн.
	2017 рік		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	52484	118,34	90472,48

Як бачимо, за 2013-2017 роки чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» зростав у середньому на 18,34%. Якщо припустити, що така тенденція збережеться у майбутньому, то прогнозний його обсяг у 2018 році складе 90472,48 тис.грн.

В табл. 3.3 наведено розрахунок абсолютного приросту ковзного ряду обсягу чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» за 2013-2017 рр.

Таблиця 3.3

**Розрахунок абсолютного приросту ковзного ряду обсягу чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» за 2013-2017 рр.**

Показник	Фактичні значення				
	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	38975,9	50294,5	66826,3	69184,9	76449,1
Значення чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) згладжений ( за 2-ма членами ряду), тис.грн.		44635,2	58560,4	68005,6	72817,1
Абсолютний приріст ковзного ряду, тис.грн.			13925,2	9445,2	4811,4

За даними табл.3.3 впродовж 2013-2017 р.р абсолютний приріст ковзного ряду мав позитивне значення; у 2015 р. абсолютний приріст склав 13925,2 тис.грн., у 2016 р. абсолютний приріст склав 9445,2 тис.грн., у 2017 р. абсолютний приріст склав 4811,4 тис.грн.

В табл. 3.4 наведено розрахунок обсягу чистого дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» на 2018 рік методом ковзної середньої.

Середній абсолютний приріст за 2013-2017 рр. склав 9393,9 тис.грн. Таким чином, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» на 2018 рік обчислений з використанням методу ковзної середньої складе 85843,5 тис.грн. ( табл.3.4).

*Таблиця 3.4*

**Результати розрахунку прогнозного обсягу чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» на 2018 рік на основі методу ковзної середньої**

Показники	Фактичне значення, 2017 рік, тис.грн.	Середній приріст, обчислений по згладженому динамічному ряду, тис.грн.	Прогноз на 2018 рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	76449,1	9393,9	85843,5

В табл. 3.5 наведено розрахунок обсягу чистого дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» на 2018 рік методом середнього абсолютного приросту.

Відповідно до даних табл.3.5 середній абсолютний приріст за 2013-2017 рр. становив 9368,3 тис.грн. Таким чином, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» на 2018 рік обчислений з використанням методу середнього абсолютного приросту складе 85817,4 тис.грн. (табл.3.5).

Таблиця 3.5

**Результати розрахунку прогнозного обсягу чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» на 2018 рік на основі методу середнього абсолютного приросту**

Показники	Фактичне значення, 2017 рік, тис.грн.	Середній абсолютний приріст, тис.грн.	Прогноз на 2018 рік, тис.грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	76449,1	9368,3	85817,4

За допомогою експертних оцінок встановимо вагомість кожного із застосованих методів планування і знайдемо середньозважений результат. Першому методу була присвоєна значимість 0,4, другому та третьому методам була присвоєна значимість 0,3. Враховуючи вагомість кожного методу було визначено, що прогнозний обсяг доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2018 році буде становити 87687,26 тис.грн.

Таким чином, прогнозний обсяг чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» у 2018 році складе 87687,26 тис.грн.

У перебігу прогнозування доходів від операційної діяльності важливо визначити обсяг валового прибутку, який для підприємств торгівлі за своєю економічною сутністю являє очікувану величину реалізованих торговельних надбавок, яка призначена на покриття витрат обігу і формування прибутку від торговельної діяльності. Величина валового прибутку підлягає техніко-економічному обґрунтуванню.

Основними чинниками впливу на величину прогнозованого валового прибутку є величина чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг).



Для прогнозування собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» визначимо її рівень у відсотках до виручки за 2013-2017 роки (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Динаміка суми та рівня собівартості реалізованої продукції  
(товарів, робіт, послуг) ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» за 2013-2017 рр.**

Показники	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	38975,9	50294,5	66826,3	69184,9	76449,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	36051,6	47510,16	62493,12	61296,9	68229,2
Рівень собівартості, % до виручки	92,5	94,5	93,5	88,6	89,2

Дані табл. 3.6 свідчать, що рівень собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на досліджуваному підприємстві торгівлі за період аналізу в середньому складав 91,7%, проте для обрахування собівартості у плановому періоді потрібно використовувати значення рівня собівартості звітного періоду. При прогнозному обсязі доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) - 87687,26 тис.грн. сума собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» у 2018 році дорівнюватиме 78041,7 тис.грн.

Таким чином, валовий прибуток ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» на 2018 рік складе 73,09 тис.грн.

Обсяг інших операційних доходів на 2018 рік визначимо, проаналізувавши їх динаміку за 2013-2017 роки на основі даних табл. 3.7. Як бачимо, інші операційні доходи ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» упродовж досліджуваного періоду мали стійку тенденцію до зростання, проте темпи приросту суттєво коливалися, особливо у 2017 році, коли темп зміни був найнижчим за досліджуваний період і становив 2,7%. Тому вважаємо за доцільне спрогнозувати обсяг інших операційних доходів на 2018 рік на основі їх середнього абсолютного приросту, який становить 244,1 тис.грн. В результаті отримуємо прогнозне значення інших операційних доходів в сумі 1267,2 тис.грн.

Таблиця 3.7

**Динаміка інших операційних доходів  
ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» за 2013-2017 роки**

Показники	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Інші операційні доходи, тис.грн.	46,8	195,7	583,7	996,2	1023,1
Абсолютні прирости, тис.грн.		148,9	388,0	412,5	26,9
Темпи росту, %		418,2	298,2	170,7	102,7

Прогнозний склад доходів від операційної діяльності ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» у 2018 році відображено на рис. 3.1.

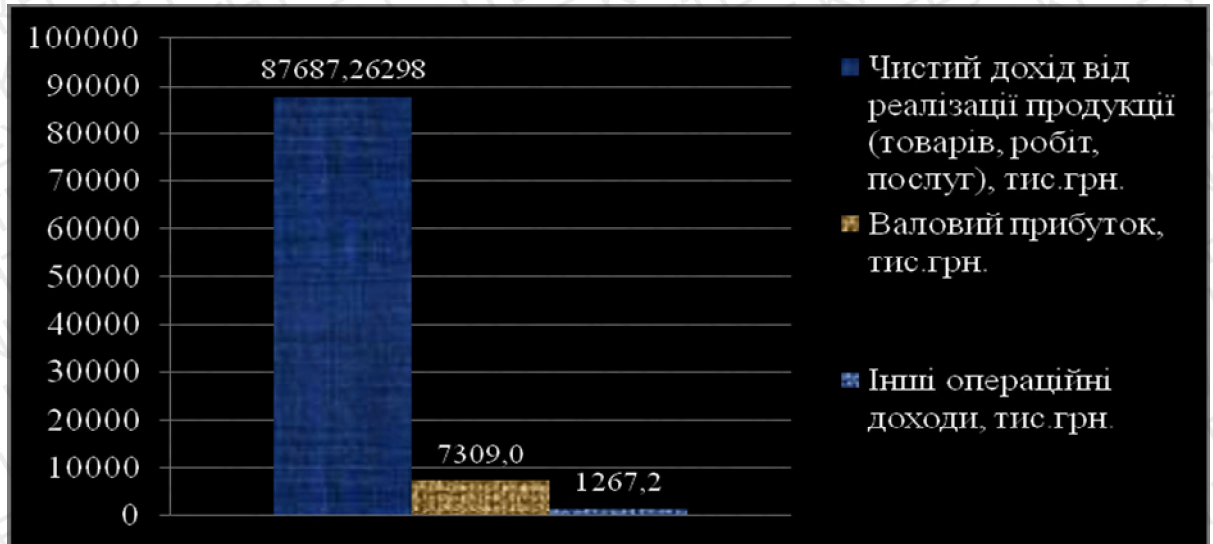


Рис. 3.1. Прогнозні обсяги складових операційних доходів  
ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» у 2018 році

У табл. 3.8. представлено розрахунок розміру операційних доходів досліджуваного підприємства на 2018 р., який становитиме 88954,44 тис.грн. За даними табл. 3.8 можна зробити висновок про зростання обсягів операційних доходів у плановому періоді на 11482,24 тис.грн.

Таблиця 3.8

**Плановий розмір операційних доходів  
ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» на 2018 рік, тис.грн.**

Показники	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення
Чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг	76449,10	87687,26	11238,16
Інші операційні доходи	1023,10	1267,18	244,08
<b>Усього операційних доходів підприємства</b>	<b>77472,20</b>	<b>88954,44</b>	<b>11482,24</b>

У загальному прогнозованому обсязі операційних доходів ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» у 2018 році частка чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) складає 91,1%, а інших операційних

доходів – лише 1,3%. При цьому частка валового прибутку дорівнює 7,6%. Зазначене дозволяє стверджувати, що основою операційної діяльності ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» є основна, тобто торговельна діяльність.

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

Оскільки обсяги адміністративних витрат і витрат на збут підприємств торгівлі переважним чином залежать від обсягу товарообороту, спрогнозуємо їх обсяг на основі питомої ваги у обсязі чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Рівні адміністративних витрат ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» за 2013-2017 роки наведені у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Динаміка суми та рівня адміністративних витрат ТОВ «ІСТІЛ  
ПРОЕКТ» за 2013-2017 роки**

Показники	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Адміністративні витрати, тис.грн.	1159,7	670,0	1035,5	1293,7	1329,9
Рівень адміністративних витрат, % до виручки	3,0	1,3	1,5	1,9	1,7

Враховуючи середнє значення рівня адміністративних витрат (1,9%) та прогнозований обсяг доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), обсяг адміністративних витрат ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» у

2018 році дорівнюватиме 1660,2 тис.грн. Прогнозний обсяг витрат на збут ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ», ґрунтуючись на інформації табл. 3.10. При рівні витрат на збут звітного року (6,3%) та прогнозованому обсязі доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (87687,26 тис.грн.) сума витрат на збут ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» у 2018 році складатиме 5496,2 тис.грн.

Таблиця 3.10

**Динаміка суми та рівня витрат на збут ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» за 2013-2017 роки**

Показники	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	38975,9	50294,5	66826,3	69184,9	76449,1
Витрати на збут, тис.грн.	1530,5	706,7	1436,4	4702,2	4791,8
Рівень витрат на збут, %	3,9	1,4	2,1	6,8	6,3

Обсяг інших операційних витрат на 2018 рік визначимо, проаналізувавши їх динаміку за 2013-2017 роки на основі даних табл. 3.11.

Таблиця 3.11

**Динаміка інших операційних витрат ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» за 2013-2017 роки**

Показники	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Інші операційні витрати, тис.грн.	394,44	201,24	752,28	620,50	657,90
Абсолютні прирости, тис.грн.		-193,20	551,04	-131,78	37,40
Темпи зміни, %		51,02	373,82	82,48	106,03

Врахувавши середній абсолютний приріст інших операційних витрат за 2013-2017 роки, їх прогнозний обсяг на 2017 рік складає 723,8 тис.грн.

В табл. 3.12 наведено плановий розмір операційних витрат підприємства на 2018 рік, який становитиме 10208,61 тис.грн. За даними табл.3.11 можна зробити висновок про збільшення розміру операційних витрат на 10208,61 тис.грню порівняно з попереднім роком.

Таблиця 3.12

**Плановий розмір операційних витрат  
ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» на 2018 рік**

Показники	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	68229,2	78041,66	9812,46
Адміністративні витрати	1329,9	1660,18	330,28
Витрати на збут	4791,8	4791,80	0,00
Інші операційні витрати	657,9	723,77	65,87
<b>Усього операційних витрат підприємства</b>	<b>75008,80</b>	<b>85217,41</b>	<b>10208,61</b>

В загальному обсязі операційних витрат ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» в 2018 році домінуватиме собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), частка якої дорівнює 91,2%. Другими за величиною в обсязі операційних витрат є витрати на збут – 54,96,2 тис.грн., або 6% від загальної суми операційних витрат. Частка адміністративних витрат складе 2%, а інших операційних витрат, відповідно, 1%.

Прибуток (збиток) від операційної діяльності визначається як алгебраїчна сума валового прибутку (збитку), іншого операційного доходу, адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат. План доходів та витрат підприємства представлений в табл.3.13.

Таблиця 3.13

**План доходів та витрат  
ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» на 2018 рік, тис.грн.**

Стаття	2017 рік	2018 рік	Абсолютне вдхилення
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	76449,1	87687,3	11238,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	68229,2	78041,7	9812,5
Валовий: прибуток	8219,9	9645,6	1425,7
Інші операційні доходи	1023,1	1267,2	244,1
Адміністративні витрати	1329,9	1660,2	330,3
Витрати на збут	4791,8	5496,2	704,4
Інші операційні витрати	657,9	723,8	65,9
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2463,4	3032,6	569,2
Фінансові витрати	488,8	395,0	-93,8
Втрати від участі в капіталі	0,0	0,0	0,0
Інші витрати	19,5	23,1	3,6
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	1955,1	2614,5	659,4
Витрати (дохід) з податку на прибуток	351,9	470,6	118,7
Чистий фінансовий результат: прибуток	1603,2	2143,9	540,7

Таким чином, використавши розраховані вище показники доходів та витрат операційної діяльності ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» на 2018 рік, можемо обчислити величину фінансового результату від операційної діяльності, яка складатиме 3032,6 тис.грн. (табл. 3.14), що на 569,2 тис.грн., або на 23,1%

більше значення значення 2017 року.

Таблиця 3.14

**Розрахунок прибутку від операційної діяльності  
ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» на 2018 рік, тис.грн.**

Стаття	2017 рік	2018 рік	Абсолютне відхилення
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	76449,1	87687,3	11238,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	68229,2	78041,7	9812,5
Валовий прибуток	8219,9	9645,6	1425,7
Інші операційні доходи	1023,1	1267,2	244,1
Адміністративні витрати	1329,9	1660,2	330,3
Витрати на збут	4791,8	5496,2	704,4
Інші операційні витрати	657,9	723,8	65,9
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності</b>	<b>2463,4</b>	<b>3032,6</b>	<b>569,2</b>

У плановому періоді відповідно до даних табл.3.14 спостерігається зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 11238,2 тис.грн.: з 76449,1 тис.грн. до 87687,3 тис.грн. Величина валового прибутку зростає з 8219,9 тис.грн. до 9645,6 або на 1425,7 тис.грн. В результаті у плановому періоді фінансовий результат від операційної діяльності становить 3032,6 тис.грн. , що більше на 569,2 тис.грн. ніж у 2017 році, що можна вважати позитивною тенденцією.



### 3.2. Оцінка ефективності операційної діяльності ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» у плановому періоді

Проведені у попередньому параграфі роботи розрахунки можуть бути використаними для проведення оцінки ефективності операційної діяльності ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» у плановому періоді та порівняння її рівня із ретроспективними даними.

У табл. 3.15 представлено показники оцінювання ефективності операційної діяльності підприємства за 2017-2018 рр. Як видно з наведених даних у табл. 3.13, такі показники рентабельності діяльності підприємства, як рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність оборотних активів збільшуються.

Таблиця 3.15

#### Показники оцінювання ефективності операційної діяльності ТОВ «Істіл проект» за 2017-2018 рр.,%

Показники	2017 рік	2018 рік	Абсолютне відхилення
Рентабельність активів	11,9	12,3	0,4
Рентабельність власного капіталу	51,8	57,8	6,0
Рентабельність оборотних активів	12,5	15,2	2,7
Рентабельність реалізації	2,1	3,1	1,0

Показник рентабельності активів у 2017 р. становив 11,9%, а в 2018 його значення збільшується до 12,3% у 2018 році.

Рентабельність власного капіталу, збільшується з 51,8% у 2017 році до 57,8% до 2018 році. Показник рентабельності реалізації збільшується з 1,6% до 2,1% у 2017 р. до 3,1% у 2018 році. Рентабельність оборотних активів зростає з 12,5% у 2017 році до 15,2% у 2018 році. Отже, визначену динаміку

показників рентабельності можна визнати позитивною. Вагомою групою показників, які характеризують ефективність операційної діяльності є показники ділової активності, значення яких приведені в табл.3.16.

Таблиця 3.16

**Показники оцінювання ліквідності  
ТОВ «Істіл проект» за 2017-2018 рр.**

Показник	2017	2018 рік	Абсолютне відхилення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,04	0,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,37	0,41	0,04
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,28	1,31	0,03
Коефіцієнт участі матеріальних запасів у покритті поточних зобов'язань	0,9	0,9	0
Крефіцієнт відволікання оборотних активів у запаси	0,71	0,65	-0,06
Величина власних оборотних активів	2787,3	3121,5	334,2
Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	2,52	2,31	-0,21

Значення коефіцієнту абсолютної ліквідності у 2017 році його значення становить 0,03, а у 2018 році становить 0,04.

Значення коефіцієнта швидкої ліквідності у 2017 році значення становить 0,37, у 2018 році - 0,41. Значення коефіцієнта поточної ліквідності у 2017 році становило 1,28, у плановому періоді зростає до 1,31.

Коефіцієнт участі матеріальних запасів у покритті поточних зобов'язань залишається незмінним.

Коефіцієнт відволікання оборотних активів у запаси зменшується з 0,71 у 2017 році до 0,65 у 2018 році. Коефіцієнт співвідношення кредиторської та

дебіторської заборгованості зменшується з 2,52 у 2017 році до 2,31 у 2018 році.

Важливе значення для забезпечення фінансової незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування має наявність власних оборотних коштів. На досліджуваному підприємстві забезпеченість підприємства власними оборотними коштами має задовільний стан, оскільки зростає обсяг власних оборотних коштів з 2787,3 тис.грн. у 2017 році до 3121,5 тис.грн.

Показники ділової активності приведені в табл.3.17. Значення коефіцієнта оборотності активів збільшується з 5,7 разів у 2017 році до 6,5 разів у 2018 році. Відповідно впродовж досліджуваного періоду відбувається зменшення періоду обороту активів з 64,4 днів у 2017 році до 56,1 днів у 2018 році.

Таблиця 3.17

**Показники ділової активності  
ТОВ «Істіл проект» за 2017-2018 рр.**

Показник	2017	2018 рік	Абсолютне відхилення
1	2	3	4
Коефіцієнт оборотності активів, рази	5,7	6,5	0,8
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, рази	6,0	6,8	0,9
Коефіцієнт оборотності запасів, рази	7,5	8,6	1,1
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, рази	22,5	25,9	3,4
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, рази	8,0	9,1	1,1
Період обороту активів, дні	64,4	56,1	-8,3
Період обороту оборотних активів, дні	61,3	53,4	-7,9

Закінчення табл. 3.17

1	2	3	4
Період обороту запасів, дні	48,6	42,5	-6,1
Період обороту дебіторської заборгованості, дні	16,2	14,1	-2,1
Період обороту кредиторської заборгованості, дні	45,8	40,0	-5,8
Тривалість операційного циклу	64,8	56,6	-8,3
Тривалість фінансового циклу	19,1	16,6	-2,5

Значення коефіцієнта оборотності запасів зростає з 7,5 разів у 2017 році до 8,6 разів у 2018 році. Відповідно зменшується середній період обороту запасів з 61,3 дня до 53,4 дня у 2018 році.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2017 році становив 22,5 рази до 2017 році і у 2018 році коефіцієнт обороту дебіторської заборгованості становить 25,9 разів. Це вказує на підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю.

Тривалість фінансового циклу відображає період обороту грошових коштів підприємства. Позитивною тенденцією є скорочення тривалості фінансового циклу. На досліджуваному підприємстві тривалість фінансового циклу зменшується з 19,1 дня у 2017 році до 16,6 дня у 2018 році, що є свідченням підвищення ефективності управління.

Позитивною тенденцією з точки зору підвищення ефективності управління операційною діяльністю є зменшення тривалості операційного циклу. На підприємстві тривалість операційного циклу зменшується з 64,8 днів у 2017 році до 56,6 днів у 2018 році, що є свідченням підвищення ефективності управління операційною діяльністю.

### **3.3. Розробка заходів щодо вдосконалення управління ефективністю операційної діяльності ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ»**

У сучасних умовах ринку стратегія розвитку ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» буде ґрунтуватись на максимальному розширенні мережі регіональних представництв і активному просуванні продукції в регіони України. Відзначимо, що ще 3-4 роки тому, коли ринок був досить фрагментарним і в цілому конкуренція за своїм характером носила локальний (регіональний) характер, в окремих регіонах була досить очевидною перевага окремих компаній. Зараз же ситуація принципово міняється.

Відзначимо також, що в сучасних умовах українського ринку конкуренція між найбільшими операторами стає все більш жорсткою, а найбільш сильний рівень конкуренції спостерігається в Києві. Причиною тому є високий потенціал і динаміка розвитку столичного ринку в останні роки, обумовлена насамперед досить високим рівнем платоспроможності потенційних покупців (у порівнянні з регіональними). Разом з тим, незважаючи на існуючі труднощі, ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» вже почало активне просування в регіони. Освоєння регіональних ринків дає можливість не тільки збільшити обороти, але і зміцнити становище ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ», придбати досвід для подальшого розвитку. На нашу думку, в майбутньому конкурентоспроможність ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» на українському ринку багато в чому буде визначатися саме тим, наскільки успішно підприємство зможе вести діяльність в регіонах, побудувати налагоджену мережу регіональної дистрибуції й успішно просувати продукцію саме на ці ринки.

Зазначимо, що для забезпечення успішної реалізації проекту виходу ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» на регіональні ринки оптових продажів товарів необхідна відповідна маркетингова підтримка проекту. Під час виходу

підприємства на новий ринок передбачається активне застосування реклами, стимулювання збуту продукції. Також зазначимо, що окрім безпосередньої роботи з магазинами, підприємство буде здійснювати збут через власні торговельні об'єкти, які планується додатково відкрити як в місті Києві, так і в регіонах.

Обґрунтування маркетингової стратегії розвитку ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» здійснимо з використанням інструменту стратегічного аналізу - матриці SPACE-аналізу, яка пропонує кілька стандартних варіантів стратегічних рішень в залежності від таких параметрів як економічний потенціал підприємства, зовнішні умови бізнесу, привабливість галузі та наявність конкурентних переваг.

У табл. 3.18 наведено оцінки основних факторів економічного потенціалу підприємства за шкалою оцінок від -5 до +5, вага факторів, тобто їх важливість для формування економічного потенціалу підприємства та зважені оцінки факторів, на підставі яких визначено загальну оцінку потенціалу ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ».

Таблиця 3.18

**Оцінка економічного потенціалу ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ»**

Складові потенціалу	Оцінка складової	Вага	Зважена оцінка
1	2	3	4
1. Потужність складської бази	-3	0,103	-0,310
2. Забезпеченість транспортними засобами	-1,5	0,172	-0,259
3. Наявність власної мережі торгових точок з роздрібних продаж будматеріалів	-2,5	0,121	-0,302
4. Наявність фінансових ресурсів для фінансування розвитку	1	0,155	0,155
5. Реінвестування прибутку в розвиток підприємства	2,5	0,138	0,345

Закінчення табл. 3.18

1	2	3	4
6. Наявність кваліфікованого персоналу	1,5	0,121	0,181
7. Ефективність управління підприємством	-2	0,103	-0,207
8. Використання інформаційних технологій	0,5	0,086	0,043
Зважена оцінка потенціалу			-0,353

До факторів, які характеризують зовнішні умови бізнесу підприємства, нами були обрані наступні основні: макроекономічне зростання в Україні; зменшення податкового тиску на бізнес; збільшення доходів населення та зростання платоспроможного попиту; розвиток кредитної сфери, здешевлення кредитних ресурсів та більша доступність до «довгих» кредитів; нестабільна ситуація з регулюванням зовнішньоекономічної діяльності.

У табл. 3.19 наведено оцінку сили та характеру впливу кожного з цих факторів за шкалою оцінок від -5 до +5, визначено вагу факторів та розраховано зважені оцінки впливу окремих факторів зовнішнього середовища, на підставі чого визначено загальну оцінку впливу зовнішніх умов бізнесу на підприємстві.

Таблиця 3.19

**Оцінка сили та характеру впливу зовнішніх факторів на діяльність ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ»**

Фактори зовнішнього середовища	Сила та характер впливу фактора	Вага фактора	Зважена оцінка фактора
1	2	3	4
1. Макроекономічне зростання в Україні	+2,5	0,200	0,50
2. Зменшення податкового тиску на бізнес	+3,5	0,225	0,79

Закінчення табл. 3.19

1	2	3	4
3. Збільшення доходів та платоспроможного попиту населення	+4	0,250	1,00
4. Здешевлення кредитів, доступність до довгострокового кредитування	+2,5	0,225	0,56
5. Нестабільність регулювання зовнішньоекономічної діяльності	-0,5	0,100	-0,05
Зважена оцінка впливу зовнішніх факторів			2,800

Наступним кроком при обґрунтуванні стратегії за допомогою матриці SPACE-аналізу є оцінка сили конкурентної позиції та визначення конкурентних переваг підприємства. Серед факторів, які можуть свідчити про силу (слабкість) конкурентної позиції ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» ми обрали наступні: частка ринку підприємства; широта асортименту; якість товарів; рівень ринкової новизни товарів; рівень цін на товари; ефективність системи дистрибуції товарів в регіонах; активність щодо просування товарів на ринку.

Оцінки основних факторів, що визначають конкурентні переваги ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» представлені в табл. 3.20.

Таблиця 3.20

**Оцінка факторів, що визначають конкурентні переваги  
ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ»**

Фактори конкурентних переваг	Оцінка факторів	Вага фактора	Зважена оцінка фактора
1	2	3	4
1. Частка підприємства на ринку збуту	+1,5	0,078	0,196
2. Широта асортименту	+1,0	0,176	-0,176



Закінчення табл. 3.20

1	2	3	4
3. Якість продукції	+2,5	0,196	-0,294
4. Рівень ринкової новизни	+0,5	0,137	-0,343
5. Рівень цін	+1,5	0,157	0,235
6. Система дистрибуції	+1,0	0,137	0,137
7. Активність щодо просування	+3,0	0,118	-0,235
Зважена оцінка конкурентних переваг			1,578

Як показує зважена оцінка конкурентних переваг ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ», в цілому за сукупністю факторів вони є досить значними.

Останній крок при обґрунтуванні маркетингової стратегії розвитку підприємства за допомогою SPACE-аналізу – оцінка рівня привабливості галузі (напряму бізнесу), яка фактично проводиться з урахуванням факторів безпосереднього конкурентного оточення підприємства.

До факторів, які в найбільшій мірі впливають на привабливість напряму діяльності підприємства відносяться:

- достатньо фрагментарний характер конкуренції, відсутність яскраво виражених тенденцій до консолідації та укрупнення галузі, що створює більше можливостей для розвитку ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ»;

- негативний вплив на розвиток ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» чинять проблеми суттєвого подорожчання вартості нежитлових приміщень для розміщення складів, що ускладнює можливості для нарощування потужності складської бази підприємства, а відповідно погіршує загальні можливості розвитку ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ».

Оцінки основних факторів, що визначають привабливість галузі для ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» представлені в табл. 3.21.

Таблиця 3.21

**Оцінка привабливості галузі для ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ»**

Фактори конкурентних переваг	Оцінка факторів	Вага фактора	Зважена оцінка фактора
1. Тенденція зростання ринку	+4,5	0,55	2,475
2. Відсутність чітко виражених тенденцій до консолідації галузі	+1,5	0,20	0,300
3. Подорожчання складських приміщень	-2,5	0,35	-0,875
Оцінка привабливості галузі			1,900

Здійснені оцінки показують, що в цілому рівень привабливості такого напрямку бізнесу як оптовий продаж на українському ринку є досить високим, що головним чином забезпечено стійкою динамікою зростання ринку та прогнозами щодо збереження існуючих тенденцій в майбутньому. Недостатній економічний потенціал підприємства в цілому компенсуються такими факторами як сприятливість умов зовнішнього середовища, привабливість галузі та наявністю певних конкурентних переваг у ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» (рис. 3.2).

Враховуючи той факт, що економічний потенціал підприємства не настільки низький, а позитивний вплив зовнішнього середовища, конкурентні переваги та привабливість галузі в цілому відносно помірні (якщо оцінювати за шкалою оцінок від -5 до +5), в даній ситуації підприємству доцільно порекомендувати два варіанти стратегій – стратегію розвитку продукту та стратегію розвитку ринку.

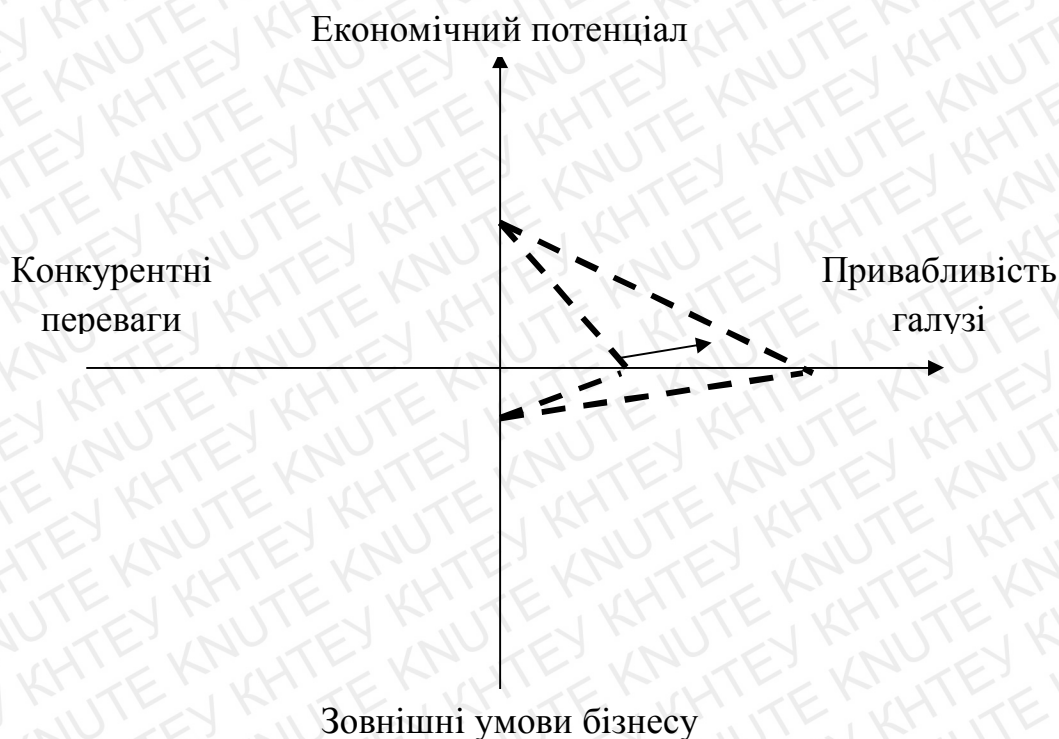


Рис. 3.2. Матриця SPACE – аналізу для ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ»

З нашої точки зору, на даний момент для підприємства доцільніше реалізувати варіант розвитку за рахунок обрання стратегії розвитку ринку. Проект розвитку ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» в рамках реалізації стратегії розвитку ринку передбачає реалізацію наступних заходів:

1. Здійснення інвестицій у збільшення складської потужності підприємства та розширення можливостей щодо обсягів реалізації товарів на українському ринку за рахунок відкриття нових торгових точок.
2. Активізацію маркетингових зусиль ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» щодо активного просування продукції на ринок шляхом впровадження рекламних кампаній, активне застосування заходів щодо стимулювання збуту та побудову розгалуженої власної збутової мережі в регіонах.

План розвитку складської та збутової бази підприємства в Києві та в регіонах передбачає покупку складських приміщень, відкриття нових

торгових точок, закупівлю сучасного складського вантажно-розвантажного обладнання та вантажного транспорту для перевезення продукції по Україні.

Вартість усіх інвестиційних витрат на придбання складів, відкриття нових торговельних об'єктів ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» в Києві та регіонах (всього планується відкрити 10 нових торговельних об'єктів), закупівлю сучасного складського устаткування та транспорту становить 1,5 млн. грн.; інвестиційні витрати покриваються за рахунок власних коштів ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» за рахунок чистого прибутку, отриманого протягом 2-х останніх років.

У табл. 3.22 представлені склад та структура інвестицій ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» в проект.

Таблиця 3.22

**Склад та структура інвестицій в проект підвищення прибутковості операційної діяльності ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ»**

Статті інвестиційних витрат	Сума, тис грн	Питома вага, %
1. Інвестиції в придбання складів	619,5	41,3
2. Інвестиції у відкриття нових торгових точок	540	36,0
3. Інвестиції в складське устаткування	81	5,4
4. Інвестиції в придбання вантажного транспорту	261	17,4
<b>Разом інвестицій</b>	<b>1500</b>	<b>100,0</b>

У структурі стартових інвестицій в проект підвищення прибутковості 41,3% витрат здійснюються для придбання складських приміщень, за рахунок 36% усіх витрат фінансується відкриття нових торгових точок по організації роздрібною реалізації товарів населенню, 17,4% витрат ідуть на придбання вантажного транспорту для організації доставки продукції в

регіони, а 5,4% витрат – на закупівлю складського устаткування.

У табл. 3.23 представлений розрахунок основних витрат по проекту (з урахуванням амортизації капітальних вкладень в придбання складів, відкриття торговельних об'єктів та придбання необхідного складського обладнання і вантажного транспорту).

Таблиця 3.23

**Основні витрати по проекту підвищення прибутковості операційної діяльності ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» на 2018-2019 рр., тис.грн.**

Статті витрат	2018 рік	2019 рік
Витрати на придбання продукції у виробників	2340	4140
Амортизація капітальних вкладень у проект	450	450
Витрати на заробітну плату персоналу	108,6	175,6
Витрати по експлуатації	360,7	401,4
Інші витрати	260,8	326,2
<b>Основні витрати</b>	<b>3520,1</b>	<b>5493,2</b>

У табл. 3.24 наведений прогноз повних витрат по проекту з урахуванням операційних витрат, витрат на управління реалізацією проекту (адміністративних витрат) та витрат на реалізацію всіх маркетингових заходів, необхідних для просування продукції на ринок.

За даними табл.3.24 можна зробити висновок про збільшення адміністративних витрат з 300 тис.грн. до 440 тис.грн. та збільшення витрат на проведення маркетингових заходів з 156 тис.грн у 2018 році до 742,2 тис.грн у 2019 р.. Одночасно основні витрати по проекту у 2019 р. складають 5493,2 тис.грн.

Таблиця 3.24

**Повні витрати по проекту підвищення прибутковості  
операційної діяльності ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» на 2018-2019 рр., тис.грн.**

Показники	2018 рік	2019 рік
Основні витрати по проекту	3520,1	5493,2
Адміністративні витрати	300,0	440,0
Витрати на проведення маркетингових заходів	156,0	742,2
<b>Повні витрати</b>	<b>3976,1</b>	<b>6675,4</b>

За оцінками експертів, реалізація запропонованого проекту дозволить збільшити обсяги чистого доходу (виручки) від реалізації продукції ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» в 2018-2019 роках відповідно на 4125,8 та 6479,6 тис.грн..

Прогнозний звіт про фінансові результати на 2018 рік з урахуванням реалізації проекту підвищення прибутковості операційної діяльності ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» представлений в нижченаведений табл. 3.25.

Таблиця 3.25

**Скоригований прогноз фінансового результату від операційної  
діяльності з урахуванням впровадження проекту підвищення її  
прибутковості на ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» у 2018 році**

тис.грн.

Показники	2018 р.
1. Чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг	91816,06
2. Собівартість реалізованих товарів	80381,66
3. Валовий прибуток (комерційний дохід)	11434,40
4. Інші операційні доходи	1267,18
5. Адміністративні витрати	1960,18
6. Витрати на збут	6127,90
7. Інші операційні витрати	723,77
<b>8. Фінансовий результат від операційної діяльності</b>	<b>3889,73</b>

Отже, в результаті впровадження проекту прибуток від операційної діяльності ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» в 2018 році зросте до 3889,73 тис.грн. На підставі того, що вплив даного проекту на показники прибутковості операційної діяльності ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» носить позитивний характер, можна зробити висновок про те, що реалізація проекту регіонального розвитку підприємства є ефективним способом підвищення прибутковості операційної діяльності. Впровадження даного проекту дозволить посилити конкурентні переваги ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» на регіональному ринку.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Дослідження теоретичних засад та практичних аспектів управління ефективністю операційної діяльності підприємства дозволяє сформулювати наступні висновки.

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

Багатоаспектний підхід до трактування категорії «ефективність» існує не лише з точки зору зазначених критеріїв, але і з позиції врахування інтересів зацікавлених сторін. Досягнення ефективності в рамках даної концепції досягається шляхом задоволення інтересів зацікавлених сторін, до яких варто віднести такі: споживачі (клієнти), постачальники, співробітники, інвестори, регулятивні органи, посередники, впливові групи, партнерства і альянси, співтовариства і профспілки.

Існує багато класифікаційних ознак ефективності управління: за оцінкою результату ефективності, за змістом, залежно від принципу оцінювання ефективності, залежно від об'єкта оцінки ефективності, залежно від методу оцінювання ефективності, залежності від стадії розвитку системи управління, залежності від характеру, за ступенем досягнення результатів, за спрямованістю, за часом та ін. Для визначення комплексного показника оцінки ефективності управління підприємством слід використовувати класифікаційну ознаку ефективності управління – за ступенем досягнення результатів.



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

Розкриття теми випускної кваліфікаційної роботи проводилося на матеріалах діючого підприємства торгівлі ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ», яке спеціалізується на оптово-роздрібній торгівлі. Протягом 2013-2017 років підприємство нарощувало обсяги діяльності та працювало прибутково.

Сукупний обсяг доходів від операційної діяльності підприємства впродовж досліджуваного періоду мав стійку тенденцію до зростання – за досліджуваний період він збільшився з 39022,7 тис.грн. в 2013 р. до 71512,8 тис.грн. в 2017 році (на 32490,1 тис.грн), темп зміни відносно базисного періоду становить 183,3%. У 2014 р. в порівнянні із 2013 р. обсяг доходів від операційної діяльності збільшився на 11467,6 тис. грн. або на 29,4%, в 2015 р. порівняно із 2014 р. – ще на 16919,8 тис. грн. або на 33,5%, в 2016 р. порівняно з 2015 р. – збільшився на 2771,1 тис. грн. або на 4,1% і в 2017 р. порівняно з 2016 р. – збільшився на 1331,7 тис. грн. або на 1,9%. Збільшення обсягу сукупного доходу від звичайної діяльності за досліджуваний період відбулося за рахунок збільшення обсягу чистого доходу на 31592,5 тис. грн. або на 81%. При цьому, обсяги інших операційних доходів поступово зростали - з 46,8 тис. грн. в 2013 р. до 944,4 тис. грн. в 2017 р. У структурі доходів від операційної діяльності підприємства найбільша частка належить чистому доходу від реалізації товарів, робіт, послуг.

Операційні витрати підприємства збільшилися з 39136,2 тис.грн. в 2013 році до 69096,0 тис.грн. в 2017 році, тобто їх обсяг збільшився на 29959,8 тис.грн., що становить 76,5%. Обсяг собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) мав наступну тенденцію впродовж досліджуваного періоду: у 2014 р. в порівнянні з 2013 р. – збільшився на 11458,6 тис. грн. або на 31,8 %, в 2015 р. в порівнянні з 2014 р. також

збільшився на 14983,0 тис. грн.. або на 31,54%. А в 2016 р. по з 2012 р. зрівняно з 2015 роком відбулось зменшення обсягів собівартості реалізації на -1196,2 тис. грн. або на 1,9%. В 2017 р. в порівнянні з 2016 р. обсяг собівартості реалізації збільшився на 1683,9 тис. грн. або на 2,7 % порівняно з попереднім роком.

За даними табл. 2.6 можна зробити висновок, про збільшення обсягу фінансового результату від операційної діяльності впродовж 2013-2017 років. У 2013 році підприємство отримало збиток від операційної діяльності у розмірі 113,5 тис.грн. Починаючи з 2014 року підприємство отримує позитивний результат від операційної діяльності, обсяг якого зростає впродовж досліджуваного періоду з 1402,2 тис.грн у 2013 році до 2416,8 тис.грн. у 2017 р.

Таким чином, при дослідженні динаміки показників операційної діяльності підприємства встановлено, що впродовж 2013-2017 років підприємство нарощувало обсяги діяльності, і нарощувало обсяг фінансового результату від операційної діяльності.

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

Показники рентабельності діяльності підприємства: рентабельність активів, рентабельність власного капіталу та рентабельність рентабельність оборотних активів збільшувалися, починаючи з 2014 р. Позитивною тенденцією з точки зору підвищення ефективності управління операційною діяльністю є зменшення тривалості операційного циклу. На підприємстві впродовж досліджуваного періоду тривалість операційного циклу зростає з 47,64 днів у 2013 році до 61,9 днів у 2017 році, що є свідченням зниження

ефективності управління. Важливе значення для забезпечення фінансової незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування має наявність власних оборотних коштів. На досліджуваному підприємстві забезпеченість підприємства власними оборотними коштами має задовільний стан, оскільки на підприємстві зростає обсяг власних оборотних коштів з 509,9 тис.грн. у 2013 році до 2787,3 тис.грн. у 2017 році.

Розмір операційних доходів досліджуваного підприємства на 2018 р. становитиме 88954,44 тис.грн., що на 11482,24 тис.грн. більше попереднього року. У загальному прогнозованому обсязі операційних доходів ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» у 2018 році частка чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) складає 91,1%, а інших операційних доходів – лише 1,3%. При цьому частка валового прибутку дорівнює 7,6%. Зазначене дозволяє стверджувати, що основою операційної діяльності ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» є основна, тобто торговельна діяльність.

Плановий розмір операційних витрат підприємства на 2018 рік, який становитиме 10208,61 тис.грн., зростає на 10208,61 тис.грн. порівняно з попереднім роком.

В загальному обсязі операційних витрат ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» в 2018 році домінуватиме собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), частка якої дорівнює 91,2%. Другими за величиною в обсязі операційних витрат є витрати на збут – 54,96,2 тис.грн., або 6% від загальної суми операційних витрат. Частка адміністративних витрат складе 2%, а інших операційних витрат, відповідно, 1%.

Отже, величина фінансового результату від операційної діяльності досліджуваного підприємства торгівлі в 2018 році складатиме 3032,6 тис.грн., що на 569,2 тис.грн., або на 23,1% більше значення значення 2017 року. У плановому період збільшуються показники рентабельності діяльності підприємства: рентабельність активів, рентабельність власного капіталу,

рентабельність оборотних активів.

Можливим заходом щодо підвищення показників прибутковості ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» може бути реалізація нових проектів, пов'язаних з освоєнням ринків з меншим рівнем конкуренції. Як свідчать результати моніторингу ринків товарів в Україні, зараз найбільш перспективними з точки зору перспектив росту та рентабельності є ринки найбільш розвинутих обласних центрів в Україні, обсяги яких щорічно зростають на 30-50% і тому дуже привабливі для ведення діяльності.

Вартість усіх інвестиційних витрат на придбання складів, відкриття нових торговельних об'єктів ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» в Києві та регіонах (всього планується відкрити 10 нових торговельних об'єктів), закупівлю сучасного складського устаткування та транспорту становить 1,5 млн. грн.; інвестиційні витрати покриваються за рахунок власних коштів ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» за рахунок чистого прибутку, отриманого протягом 2-х останніх років.

За оцінками експертів, реалізація запропонованого проекту дозволить збільшити обсяги чистого доходу (виручки) від реалізації продукції ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» в 2018 році на 4125,8 тис.грн.

Отже, в результаті впровадження проекту прибуток від операційної діяльності ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» в 2018 році зросте до 3889,73 тис.грн. На підставі того, що вплив даного проекту на показники прибутковості операційної діяльності ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» носить позитивний характер, можна зробити висновок про те, що реалізація проекту регіонального розвитку підприємства є ефективним способом підвищення прибутковості операційної діяльності. Впровадження даного проекту дозволить посилити конкурентні переваги ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ» на регіональному ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базилевич В.Д. Ринкова економіка: основні поняття і категорії: навч. посіб. / В.Д. Базилевич, К.С. Базилевич. – К. : Знання, 2014. – 263 с.
2. Блонська В. І., Кісь Г. Р. Методологія управління економічною ефективністю функціонування підприємства торгівлі / В. І. Блонська, Г. Р. Кісь // Наукові праці Лісівничої академії наук України : збірник наукових праць. – 2008. - №6. – С. 36-42.
3. Борецька Н.П. Економіка підприємства : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Борецька Н. П., Кравченко Є. В.; М-во освіти і науки України, Донец. ін-т ринку та соц. політики. — Донецьк: Сх. вид. дім, 2010. — 271 с.
4. Братусь Г.А. Методологічні основи дослідження ефективності діяльності підприємств торгівлі / Г.А. Братусь // Вісник ДонНУЕТ. – 2010. - №4(48). – С. 155-161.
5. Бурбело О.А. Оцінка ефективності використання оборотних активів [Текст] / О.А. Бурбело, О.І. Зуєва // Економіка АПК. – 2014. – №11. – С.50-53.
6. Василенко Л. Т. Фінанси підприємств у схемах і таблицях: наочний навч. посіб. / Л. Т. Василенко, Л. В. Гут, О. П. Оксеєнко. – К. : Дакор, 2012. – С. 65.
7. Вовк В.А, Бугай О. О. Ліквідність та платоспроможність: економічна суть та експертна оцінка/ В.А. Вовк, О.О. Бугай // Галицький економічний вісник. – 2015.– №3. – С. 169–173.
8. Володькіна М. В. Економіка промислового підприємства: навчальний посібник / М. В. Володькіна. –К. : Центр навчальної літератури, 2014. – 196 с.
9. Голубева Т.С. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства / Т.С. Голубева, І.В. Колос // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 5. – С. 66-71.

10. Гончарук А.Г. Методологические основы оценки и управления эффективностью предприятия : монографія / А.Г. Гончарук. – Одесса : Астропринт, 2015. – 287 с.
11. Дериведмідь О.С. Концепція моделювання системи підвищення ефективності діяльності торгових мереж /О.С. Дериведмідь. // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. - 2017. - № 6. - С.160-165.
12. Дєєва Н.М. Фінансовий аналіз : [Навч.-метод. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Н.М.Дєєва, О.І.Дедіков; М-во фінансів України, Дніпропетр. держ. фін. акад. — Д., 2012. — 378 с.:
13. Економіка підприємства : [підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Є. М. Палига та ін.]; за ред. Є. М. Палиги; М-во освіти і науки України, Укр. акад. друкарства. — Львів: Укр. акад. друкарства, 2010. — 597 с.
14. Економіка підприємства: Підручник / За ред. А.В. Шегди. – К.: Знання, 2009. – 614с.
15. Івасів Г.Р. Діагностика ефективності функціонування підприємства торгівлі / Г.Р. Івасів // Науковий вісник НЛТУ України.- 2017. - №19.1. - С. 94-99.
16. Каткова Н.В. Планування ефективності діяльності підприємств: підприємств, зокрема приділено увагу механізму виміру і оцінки ефективності /Н.В. Каткова. // Вісн. Хмельн. нац. ун-ту. Екон. науки. - 2015. - Т. 1, № 5. - С.180-183.
17. Кендюхов О.В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом / О.В. Кендюхов – Донецьк : ДонУЕП, 2008. – 363 с.
18. Кірейцев Г. Г. Фінанси підприємств / Г. Г. Кірейцев. – К. : ЦУЛ, 2012. – 268с.
19. Коваленко Л. О. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. – 2-ге вид., перероб. і доп. / Л. О. Коваленко, Л. М. Ремньова. – К. : Знання, 2014. – 485 с.

20. Колчина В.В., Волкова О.Н. Аналіз фінансового стану як передумова ефективного управління підприємством / В.В. Колчина, О.Н. Волкова // Економіка, фінанси, право. – 2017. – №6. – С. 71-74.
21. Колчина Н.В. Финансы предприятия : учебник для вузов / Н.В. Колчина, Г.Б. Поляк, Л.П. Павлова. – 2-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 447 с.
22. Костирко Л. А. Комплексний аналіз потенціалу ефективності операційної діяльності підприємства /Л. А. Костирко. // Вісн. Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля. - 2012. - № 3. - С.88-96.
23. Крамаренко Г. О. Фінансовий менеджмент: підручник. / Г. О. Крамаренко, О. Є. Чорна. – К. : Центр навчальної літератури, 2014. – 520 с.
24. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія / А.В. Куценко. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 205 с.
25. Кучер В.А. Визначення структури показників ефективності роботи підприємства як основа прийняття стратегічних рішень / В.А. Кучер // Економіка промисловості. – 2016. – № 1. – С. 71-77.
26. Лахтіонова, Л. А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: навчальний посібник / Л. А. Лахтіонова. – К. : КНЕУ, 2015. – 388 с.
27. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства : [підруч. для вузів] / А.А. Мазаракі, Н.М. Ушакова, Л.О. Лігоненко. – К. : «Хрещатик», 1999. – 800 с.
28. Марцин В.С. Планування як основна складова процесу фінансової діяльності. – «Фінанси України» 2008. - №4.- 23-31с
29. Марченко О. І. Фінансові аспекти ділової активності підприємств / О. І. Марченко // Фінанси України. – 2017. – № 5. – С. 136-143.
30. Мельничук К.С. Управління оборотними активами підприємства як необхідна складова забезпечення їх ефективної діяльності / К.С. Мельничук // Наука й економіка. – 2012.– № 4(16). – Т. 2. – С.108-112.

31. Мних Є.В. Економічний аналіз : підруч. / Є В. Мних. — К.: Знання, 2011. – 630 с.
32. Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», затверджений наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 №73 зі змінами та доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http:// zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua)
33. Організація і методика економічного аналізу: навч. посіб. / Т.Д. Косова, П.М. Сухарев, Л.О. Ващенко та ін. – К. : ЦУЛ, 2012. – 528 с.
34. Осовська Г.В. Основи менеджменту / Г.В. Осовська, О.А. Осовський // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.info-library.com.ua/books-book-125.html>
35. Павловська Л.Д. Економіка підприємства : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Л. Д. Павловська; М-во аграр. політики та продовольства України, Житомир. нац. агрокол. ун-т. — 2-е вид., допов. і переробл. — Житомир: Житомир. нац. агрокол. ун-т, 2011. — 608 с.
36. Податковий кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http:// www.liga.com.ua](http://www.liga.com.ua)
37. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств: підручник / А.М. Поддєрьогін. – К. : КНЕУ, 2012. – 552 с.
38. Пророчук Ж.О. Використання інформаційних систем в управлінні діяльністю підприємств торгівлі / Ж.О. Пророчук // Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр. – 2016. - № 30 (1). – С. 242-249.
39. Раицкий К.А. Экономика предприятия / К.А. Раицкий. – М. : Маркетинг, 2009. – 321 с.
40. Расулова, У. С. Оцінка ефективності оперативного планування на торговельних підприємствах / У. С. Расулова // Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. пр. – 2010. – Вип. 21, т. 2. – С. 306-313.



41. Руцишин Н.М. Ефективність функціонування підприємств торгівлі в умовах розвитку національної економіки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. – Львів : Вид-во ЛКА, 2006. – 20 с.
42. Руцишин Н.М. Інтегральна оцінка ефективності функціонування комерційних систем / Н.М. Руцишин // Вісник ЛКА : сер. економічна. – Львів : Вид-во ЛКА, 2014. – Вип. 16. – С. 401-405.
43. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. / Г. В. Савицька – К. : Знання, 2014. – 662 с.
44. Савчук В. П. Управление финансами предприятия: учебный курс / В. П. Савчук. – М. : БИНОМ, 2013. – 480 с.
45. Сагайдак Р.А. Внутрішній контроль в управлінні підприємствами : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. – К. : Вид-во НАУ, 2008. – 23 с.
46. Сагалакова Н.О. Економічна діагностика діяльності підприємства торгівлі: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємствами". – К. : КНТЕУ. – 2006. – 22 с.
47. Сагалакова Н.О. Система показників-індикаторів економічної діагностики діяльності підприємства торгівлі / Н.О. Сагалакова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. - № 2 (Т. 2). – С. 19-24.
48. Салига К.С. Ефективність виробництва на рівні структурних підрозділів підприємства / К.С. Салига, О.В. Скачкова. – Запоріжжя: ЗЦНТЕІ, 2012. – 218 с.
49. Сергеева О.В. Особливості оцінювання економічної стійкості підприємства торгівлі / О.В. Сергеева // Торговля і ринок України: Темат. зб. наук. пр. / [голов. ред. О.О. Шубін]. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2007. Вип. 23, т. 2 – 425 с.

50. Соломатин А.Н. Экономика и организация деятельности торгового предприятия / А.Н. Соломатин – 2-е изд. – М. : Инфра-М, 2007. – 292 с.
51. Стельмах Х.П. Економічна ефективність використання основних засобів підприємств / Х.П. Стельмах // Науковий вісник НЛТУ України. – 2017. – № 20.9. – С. 240-245.
52. Сударкіна С.П. Економіка підприємства : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / С. П. Сударкіна; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Харк. політехн. ін-т» — Х.: НТУ «ХПІ», 2011. — 288 с.
53. Удосконалення методів оцінки ефективності діяльності підприємств / С.Я. Салига, К.С. Салига, Л.І. Кирилова та ін. – Запоріжжя : ГУ ЗІДМУ, 2015. – 55 с.
54. Фатюха Н. Г., Храмова О.С. Теоретичні основи визначення та особливості основних фондів підприємства торгівлі // економічний простір. – 2016. - №47. - С. 281-287.
55. Федаш Г.В. Формування стратегії відтворення основних виробничих фондів підприємства / Г.В. Федаш. – [електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/2.\\_SND\\_2007/Economics/19243.doc.htm](http://www.rusnauka.com/2._SND_2007/Economics/19243.doc.htm)
56. Філімоненков О. С. Фінанси підприємств: навч. посібн. / О. С. Філімоненков. – К. : МАУП, 2014. – 328 с.
57. Фоломкіна І. С. Оцінка конкурентоспроможності стратегічних наборів підприємств торгівлі [Текст] / І. С. Фоломкіна // Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. пр. – 2016. – Вип. 21, т. 2. – С. 331-339.
58. Хмелевська А.В. Облікова систематика іншої операційної діяльності промислового підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. – 2015. - № 6 (Т. 2). – С. 99-104.
59. Цал-Цалко Ю.С. Фінансовий аналіз : [підруч. для студ. вищ. навч. закл.] / Ю. С. Цал-Цалко; М-во освіти і науки України. — Вид. 2-ге, доповн. — Житомир: ЖОО ГО «Спілка економістів України», 2009. — 502 с.

60. Чернелевський Л.М. Економічний аналіз на підприємствах промисловості і торгівлі: Підручник для студ. вищих навч. закл. / Науково-методичний центр вищої освіти. — К. : Пектораль, 2009. — 312с.

61. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент: навч. посібн. / В.М. Шелудько. – К. : Знання-Прес, 2012. – 535 с.

62. Шеремет О. О. Фінансовий аналіз / О. О. Шеремет. – К., 2011. – 196 с.

63. Яценко В.М. Фінансовий аналіз : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / В. М. Яценко, О. М. Шинкаренко, Н. М. Бразілій; М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. — Черкаси: ЧДТУ, 2010. — 267 с.

Додаток А

**Ретроспектива балансових звітів ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ»  
за 2013-2017 роки**

тис.грн.

Актив	Код рядка	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
<b>I. Необоротні активи</b>						
Незавершені капітальні інвестиції	1005					
Основні засоби	1010	245,5	400,7	540,5	687,05	649,5
первісна вартість	1011	282,2	478,7	682,65	991,55	1167
знос	1012	36,7	78	142,15	304,5	517,5
Інші необоротні активи	1090	0	0	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	245,5	400,7	540,5	687,05	649,5
<b>II. Оборотні активи</b>		0	0	0	0	0
Запаси	1100	1829,5	3601,5	5837,75	7325,15	9089,5
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3102,4	2937,2	3345,5	3428	3382
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	5,15	0	35	35	1,5
з бюджетом	1135	1,2	2,2	2,4	1,55	1
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0,1	0	0	1,5	11
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	125,35	175,8	139,95	298,7	336
Витрати майбутніх періодів	1170	4,9	5,35	7,7	10,25	11,5
Інші оборотні активи	1190	0	0	0	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	5068,65	6722,05	9368,3	11100,15	12832,5
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	0	0	0	0	0
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	5314,1	7122,75	9908,8	11787,2	13482

## Продовження додатку А

тис.грн.

Пасив	Код рядка	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
<b>I. Власний капітал</b>						
Зареєстрований капітал	1400	11,8	11,8	11,8	11,8	11,8
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	743,55	852,9	1520,4	2152,5	3085
Неоплачений капітал	1425		( )	( )	( )	( )
Вилучений капітал	1430		( )	( )	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>755,35</b>	<b>864,7</b>	<b>1532,2</b>	<b>2164,3</b>	<b>3096,8</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>						
Довгострокові кредити банків	1510				302,55	340
Інші довгострокові зобов'язання	1515					
Довгострокові забезпечення	1520					
Цільове фінансування	1525					
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>				<b>302,55</b>	<b>340</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>						
Короткострокові кредити банків	1600	692,5	1192,5	1450	1635	1430
довгостроковими зобов'язаннями						
товари, роботи, послуги	1615	3852,55	5041,2	6636,55	7543,75	8554
розрахунками з бюджетом	1620	8,7	16,8	16,25	12,7	23,1
Поточні забезпечення	1660	0			251,7	
Інші поточні зобов'язання	1690	5	5,4	9,7	6,1	
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>4558,75</b>	<b>6258,05</b>	<b>8236,55</b>	<b>9320,35</b>	<b>10045,2</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>						
	<b>1700</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>5314,1</b>	<b>7122,75</b>	<b>9908,8</b>	<b>11787,2</b>	<b>13482</b>

Додаток Б

**Ретроспектива звітів про фінансові ТОВ «ІСТІЛ ПРОЕКТ»  
за 2013-2017 роки**

тис.грн.

Стаття	Код рядка	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	38975,88	50294,52	66826,3	69184,9	76449,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	36051,6	47510,16	62493,1	61296,9	68229,2
Валовий: прибуток	2090	2924,28	2784,36	4333,2	7888	8219,9
збиток	2095	0	0	0	0	0
Інші операційні доходи	2120	46,8	195,72	583,68	996,2	1023,1
Адміністративні витрати	2130	1159,68	669,96	1035,48	1293,7	1329,9
Витрати на збут	2150	1530,48	706,68	1436,4	4702,2	4791,8
Інші операційні витрати	2180	394,44	201,24	752,28	620,5	657,9
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	1402,2	1692,72	2267,8	2463,4
збиток	2195	-113,52	0	0	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	0	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0	0	0	0
Інші доходи	2240	9,24	0	0	0	0
Фінансові витрати	2250	173,76	206,52	299,04	484,5	488,8
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0	0	0	0
Інші витрати	2270	0	0	3	25,5	19,5
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	1195,68	1390,68	1757,8	1955,1
збиток	2295	-278,04	0	0	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	347,64	347,64	214,2	351,918
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	848,04	1043,04	1543,6	1603,18
збиток	2355	-278,04	0	0	0	0

